

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza pro firmu Distribuce detergentů, s.r.o.

Strategic Analysis for the Distribuce detergentů, s.r.o. Company

Student: Bc. Tadeáš Pavelek

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Tadeáš Pavelek

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

Strategická analýza pro firmu Distribuce detergentů s.r.o.
Strategic Analysis for the Distribuce detergentů s.r.o. Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Význam a struktura strategické analýzy
3. Prezentace vybrané firmy
4. Strategická analýza v konkrétních podmínkách firmy
5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

VLČEK, Radim. *Strategie hodnotových inovací*. Praha: Professional, 2011. ISBN 978-80-7431-048-5.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně. Přílohy č. 1, 2 a 3 dané mi k dispozici jsem samostatně doplnil.

V Ostravě dne

.....
Bc. Tadeáš Pavelek

Poděkování

Tímto bych chtěl vyjádřit své poděkování vedoucí diplomové práce Ing. Lucji Matusikové, Ph.D. za vstřícnost a rady poskytnuté při zpracování této diplomové práce. Dále bych rád poděkoval majiteli firmy Distribuce detergentů s.r.o. za čas a informace, které mi pro účely zpracování diplomové práce poskytnul.

OBSAH

1. ÚVOD	4
2. VÝZNAM A STRUKTURA STRATEGICKÉ ANALÝZY	6
2.1. Analýza vnějšího prostředí podniku	7
2.1.1. Analýza makrookolí podniku	7
2.1.2. Analýza mikrookolí podniku	10
2.2. Analýza vnitřního prostředí podniku	14
2.2.1. Finanční analýza	14
2.3. SWOT analýza.....	23
3. PREZENTACE VYBRANÉ FIRMY	25
4. STRATEGICKÁ ANALÝZA V KONKRÉTNÍCH PODMÍNKÁCH FIRMY	28
4.1. Analýza vnějšího prostředí podniku	28
4.1.1. Analýza makrookolí podniku	28
4.1.2. Analýza mikrookolí podniku	35
4.2. Analýza vnitřního prostředí podniku	39
4.2.1. Finanční analýza	39
4.3. SWOT analýza.....	61
5. VYHODNOCENÍ STRATEGICKÉ ANALÝZY, NÁMĚTY A DOPORUČENÍ	71
6. ZÁVĚR	74
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	75
SEZNAM ZKRATEK	77
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	78
SEZNAM PŘÍLOH.....	79
PŘÍLOHY	

1. ÚVOD

„Podstata strategie je stará, jak starý je sám život. Podmínkou života je boj o přežití.“

[1, str.6]

V dnešní době častých změn v podnikatelském prostředí si podniky stále častěji začínají uvědomovat, že pokud si chtějí udržet svou pozici na trhu a obstát ve stále sílícím konkurenčním boji, neobejdou se bez strategického plánu. V podnikové praxi se pojem strategie začíná užívat stále častěji, což nebylo vždy pravidlem. Z historického hlediska se může jevit, že česká podnikatelská scéna je v tomto ohledu v určité nevýhodě oproti západním zemím vzhledem k politickému režimu, který v naší zemi fungoval. Strategie určovala vláda a centrální řízení ekonomiky bránilo společnostem v autonomii, snažilo se řídit trh a určovat jeho vývoj na rozdíl od dnešního přístupu, kdy snahy jsou přesně opačné – vnímat změny na trhu, včas se přizpůsobit a využít příležitostí.

Vlivem rozvoje moderních přístupů strategického řízení v západních zemích od 60. let dvacátého století, si podniky v těchto zemích začaly metody strategického řízení osvojovat přibližně o třicet let dříve, než tomu bylo u jejich východních protějšků. Během tohoto období získaly západní země v oblasti strategického řízení jasný náskok před východními, a tedy i českými, podnikatelskými subjekty. V posledních dvaceti letech se však tyto rozdíly postupně smazávají, a to i díky vlivu Evropské unie (dále jen EU). Právě díky EU došlo k otevření hranic nejen pro pohyb osob, ale i služeb a zboží, s čímž se neodmyslitelně pojí i přísun nových přístupů k řízení podniku. Prostřednictvím těchto vlivů a důsledkem velkého počtu nových konkurentů a celkově rostoucí globalizace, začaly východní společnosti chápat, že pokud si chtějí budovat silnou pozici na trhu, musí neustále hledat neotřelá řešení, snažit se předvídat kroky konkurence, hledat inovace a nebát se změn. Vzniká tedy velký tlak na konkurenceschopnost, kterému musí dnešní podniky čelit, aby v aktuálních tržních podmínkách přežily a šly neustále kupředu.

Tato diplomová práce je zaměřena na oblast strategického řízení podniku, jehož jednotlivé části budou krátce zmíněny na začátku této práce. Vzhledem ke komplexnosti a širokému rozsahu strategického řízení jako celku, je práce zaměřena pouze na jednu jeho část, a to na strategickou analýzu, která bude podrobněji popsána v následujících kapitolách.

Předmětem této práce bude provedení jak vnější analýzy, která poslouží jako podklad pro určení strategické pozice podniku, tak i vnitřní analýzy, pomocí které budou podrobně zkoumány faktory ovlivňující situaci uvnitř podniku. Součástí vnější analýzy bude analýza odvětví a identifikace hlavních konkurentů. K tomuto účelu bude aplikována Porterova analýza pěti sil. K identifikaci externích faktorů ovlivňujících fungování podniku bude použita metoda PESTLE analýzy. Pro odhalení silných a slabých stránek podniku, a také případných příležitostí a ohrožení, bude provedena SWOT analýza. Ekonomická situace podniku bude zachycena prostřednictvím finanční analýzy, pro kterou budou použity údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Podrobně budou rozebrány a komentovány jednotlivé poměrové ukazatele, jejichž prostřednictvím by měly být odhaleny nedostatky nebo naopak silná místa ve financích podniku.

Cílem práce bude na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí zjistit aktuální postavení firmy na trhu a navrhnout směr dalšího vývoje podniku.

2. VÝZNAM A STRUKTURA STRATEGICKÉ ANALÝZY

„Strategické řízení je mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na straně jedné a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé. Strategické řízení zahrnuje identifikaci příležitostí a navazující strategické rozhodnutí týkající se alokace zdrojů a způsobů jejich využití.“

[1, str.1]

Dnešní tržní prostředí klade na všechny podnikatelské subjekty v něm působící vysoké nároky. Ať už se jedná o samostatné podnikatele, střední firmy s několika zaměstnanci nebo velké společnosti s mezinárodní působností, všichni musí pečlivě sledovat aktuální dění ve svém podnikatelském okolí a nejlepším možným způsobem reagovat na různé typy podnětů a situací. Právě způsob, jakým budou firmy reagovat na změny v podnikatelském prostředí, je spolu s konkurenční výhodou rozhodujícím faktorem v konkurenčním boji. Úspěch v tomto boji přispívá k plnění dlouhodobých cílů, stabilitě a finanční prosperitě společnosti. Už nestačí se pouze svěřit na vlně úspěchu toho nejsilnějšího hráče a kopírovat jeho přístupy, firmy musí být flexibilní, kreativní a jít svou vlastní cestou neustále kupředu.

Strategické řízení je jednou z hlavních funkcí managementu firem, tato funkce zabezpečuje připravenost podniku reagovat na všechny situace, které s velkou pravděpodobností mohou nastat. K tomuto účelu je nezbytná strategická předvídavost a východiska vyplývající z výsledků strategické analýzy. Strategická analýza je nástroj zahrnující různé analytické metody využívané k identifikaci jednotlivých faktorů ovlivňujících chod podniku a její aplikace, provedení a vyhodnocení by mělo přispět k úspěšnému zvládnutí rozhodování o budoucím vývoji podniku.

Strategická analýza rozlišuje faktory vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Jejím cílem je tyto faktory identifikovat, analyzovat, ohodnotit a následně posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi těmito faktory fungují a mohou mít přímý vliv na činnost firmy [1].

Účelem strategické analýzy není tedy vytvoření co nejrozsáhlejšího výpisu všech možných vlivů, ale naopak nalezení podstatných a věcných souvislostí mezi těmito jednotlivými vlivy a zachycení jejich dopadů na podnik, což poskytne dobrou představu o aktuální pozici podniku a umožní tak zhodnotit východiska pro rozvoj či navrhnout opatření pro eliminaci nežádoucího stavu.

2.1. Analýza vnějšího prostředí podniku

Vnější prostředí má tu jedinečnou vlastnost, že může ovlivnit fungování všech subjektů v něm působících. Úspěšné firmy si tuto skutečnost uvědomují, protože věnují pozornost zkoumání vnějšího okolí, které nepřetržitě vytváří nové příležitosti, ale i hrozby [2]. Tyto firmy si jsou vědomy, že pokud si chtějí udržet svou pozici, či si ji zlepšit, musí se neustále přizpůsobovat měnícím se podmínkám svého prostředí.

Analýza vnějšího prostředí podniku se zabývá identifikací a podrobným rozбором všech vlivů, které nějakým způsobem ovlivňují fungování podniku. Přitom se nejedná pouze o vlivy aktuálně působící na podnik, ale i o potenciální vlivy, které mohou v budoucnu ovlivnit jeho strategickou pozici. Podstatným rysem analýzy vnějšího prostředí je zkoumání takovýchto faktorů ve vzájemných vazbách a souvislostech. Nejedná se tedy o pouhý izolovaný výčet vlivů s jejich popisem, ale o komplexní náhled na složky podnikatelského prostředí jako na ucelenou strukturu.

V posledních letech došlo v celosvětovém měřítku k rapidnímu rozvoji technologií, infrastruktury, komunikačních prostředků, atp. Vlivem stále se rozšiřující globalizace, propojenosti ekonomik a rychle se měnících trendů, nabývá podnikatelské okolí stále většího významu a je dokázáno, že firmy, které jsou vnímavější ke svému okolí, dosahují lepších výsledků než firmy, které své okolí vnímají méně citlivě [1]. Už z tohoto důvodu by vyhodnocení okolí, ve kterém se firma pohybuje, mělo být zcela zásadním krokem, pokud firma usiluje o budoucí úspěch.

Dle odborné literatury [1; 2], je jednou ze složek vnějšího prostředí podniku makrookolí, tedy nejširší okolí, ve kterém podnik působí s ovlivňujícími faktory, jako jsou vlivy politické, ekonomické, sociokulturní, apod. Druhou složkou je pak mikrookolí, které zahrnuje vlivy konkurenčního prostředí odvětví, ve kterém podnik působí. Mezi nástroje analýzy makrookolí řadíme, vedle jiných, PESTLE analýzu a pro účely analýzy mikrookolí se běžně používá Porterův model pěti sil. Těmto nástrojům bude věnována pozornost v následujících kapitolách.

2.1.1. Analýza makrookolí podniku

Analýza vlivů makrookolí se zabývá faktory, které na podnik působí na makroúrovni. Jejím smyslem je podnítit řídicí pracovníky k tomu, aby vnímali tyto vlivy a jejich širší souvislosti [2] a byli schopni pružně reagovat v případě jejich změny. Rozdílná úroveň

podniků na tyto vlivy reagovat mnohdy představuje zásadní faktor pro celkovou úspěšnost firmy [1]. Významným rysem makrookolí je, že ze své podstaty nemůže podnik aktivně okolí ovlivňovat. Platí, že okolí ovlivňuje podnik a ten může pouze svým jednáním na tyto vlivy reagovat a formovat tak směr svého vývoje. V praxi běžně užívaným nástrojem analyzujícím vlivy makrookolí na podnik a poskytující tak podnikům vhodný koncepční rámec k pochopení jejich aktuální pozice, je PEST analýza.

PESTLE analýza

Klíčovými oblastmi PEST analýzy jsou politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory. Tyto základní klíčové oblasti lze vhodně doplňovat o jiné specifické faktory makrookolí dle aktuální potřeby analýzy a zaměření podniku. V případě této práce bude použita PESTLE analýza, která je rozšířením PEST analýzy o ekologický rozměr. Tato analýza identifikuje faktory vnějšího prostředí, ve kterém podnik působí a poskytuje tak strukturovaný rámec pro analýzu prostředí. Jedná se tedy o audit vlivů podnikatelského prostředí s účelem využití informací auditem zjištěných ke kvalitnímu strategickému rozhodování [1]. Předpokladem této analýzy je, že pokud bude společnost schopna monitorovat své prostředí a posoudit potenciální změny, získá konkurenční výhodu a bude schopna na tyto změny lépe reagovat.

Ekologický rozměr prostředí byl do této analýzy zařazen vzhledem ke skutečnosti, že analyzovaná společnost podniká v odvětví výroby chemických čisticích prostředků, což s sebou přináší řadu úskalí, na které je potřeba brát ohled. Také stále rostoucí tlak na dodržování psaných i nepsaných ekologických zásad a na udržitelný rozvoj hospodářství vyžaduje, aby ekologické faktory byly firmami brány na zřetel.

Ostatními skupinami faktorů, které se tradičně zkoumají, jsou politické a legislativní faktory, ekonomické faktory, sociální a demografické faktory a technologické faktory. V následujících odstavcích budou popsány jednotlivé skupiny faktorů PESTLE analýzy a jejich dílčí složky.

Politické a legislativní faktory

Základními faktory ekonomického prostředí, které podnik musí brát v úvahu již v době svého vzniku, jsou politické a legislativní faktory vymezující rámec podnikatelského prostředí. Z politických faktorů se tradičně sleduje vývoj politické situace, stabilita vlády, zahraniční politika státu, daňová politika, regulační opatření vlády týkající se omezení určitých podnikatelských aktivit, opatření pro ochranu lidí, zaměstnanců, životního

prostředí, apod. Legislativní rovina pak vymezuje prostor pro podnikání prostřednictvím zákonů, vyhlášek, norem, právních nařízení a upravuje tak samotné podnikání, čímž významně ovlivňuje rozhodování o budoucnosti podniku [1]. Skutečnost, že Česká republika se od roku 2004 stala členem Evropské unie, znamená, že firmy se musí řídit nejen národním právem, ale i právem evropským. Zároveň však tato skutečnost poskytuje nové příležitosti ve formě snadnějšího vstupu na zahraniční trhy, ale i ohrožení (např. zahraniční konkurence).

Ekonomické faktory

Vývoj ekonomické situace v zemi působnosti podniku je dalším stěžejním hlediskem, které je nezbytné posuzovat. Běžně sledovanými ukazateli, které ovlivňují plnění základních cílů podniků, jsou vývoj HDP, míry inflace, úrokové míry, nezaměstnanosti, směnného kurzu, či jiných informativních ukazatelů dle specifických potřeb analyzovaného podniku. Obecně lze říci, že příznivý vývoj ekonomiky vytváří příznivé podmínky pro rozvoj podnikatelských aktivit. Ekonomický růst stimuluje poptávku po výrobcích a službách, čímž poskytuje podnikům širší příležitosti. Zároveň se ale dá předpokládat i tvrdší a početnější konkurence. Naopak pokles ekonomiky ve většině případů znamená útlum podnikatelských aktivit. Míra inflace, charakterizující stabilitu ekonomického vývoje, bude mít přímý vliv na ekonomický rozvoj podniku, přičemž platí, že vysoká míra inflace bude mít negativní dopad na ekonomický rozvoj. Aktuální stav ekonomiky ovlivňuje chování a každodenní činnost všech podniků, tedy i těch konkurenčních.

Sociální a demografické faktory

Faktory z této skupiny identifikují skutečnosti z oblasti životního stylu obyvatelstva, věkového složení, vzdělání, výše příjmů, preferencí ve spotřebě, míry turistického ruchu, apod. v dané oblasti. Pro podnik je výhodné mít přehled o těchto skutečnostech, a to především z hlediska konkurenčního boje o zákazníky či pro případ najímání pracovníků.

Technologické faktory

Sledování faktorů technického a technologického pokroků může mít na podnik významný dopad. Pomocí dobré informovanosti o změnách v používaných technologiích se podnik může vyhnout zaostalosti a jít neustále kupředu. V opačném případě, kdy podnik změny dostatečně pečlivě nesleduje, může dojít k jeho postupnému „vyšachování“ z důvodu jeho technologické zaostalosti a neschopnosti udržet se v dynamickém prostředí.

Změny v této oblasti tedy mohou přicházet velmi náhle, přičemž jejich dopad může být poměrně dramatický. Proto je sledování činitelů technologického rozvoje významným hlediskem při posuzování vnějšího prostředí podniku.

Ekologické faktory

V současné době se stále intenzivněji prosazuje ekologické hledisko ve všech sférách podnikání. V některých regionech České republiky jsou patrné stopy znečišťování životního prostředí průmyslovou výrobou či jinou podnikatelskou činností. Vláda se snaží tyto škody na znečištěném prostředí postupně odstraňovat a do budoucna jim předcházet. V praxi to znamená vládní regulace a opatření týkající se ekologického způsobu podnikání s úmyslem minimalizace negativních dopadů na životní prostředí. Pro firmy tyto opatření mnohdy znamenají zvýšení nákladů na produkci vlivem nutnosti pořízování nových výrobních technologií šetrnějších k životnímu prostředí, regulovanému odpadovému hospodářství, apod. Trendem dnešní doby je schopnost podniku ukázat svým zákazníkům, že dovedou k životnímu prostředí přistupovat šetrně.

2.1.2. Analýza mikrookolí podniku

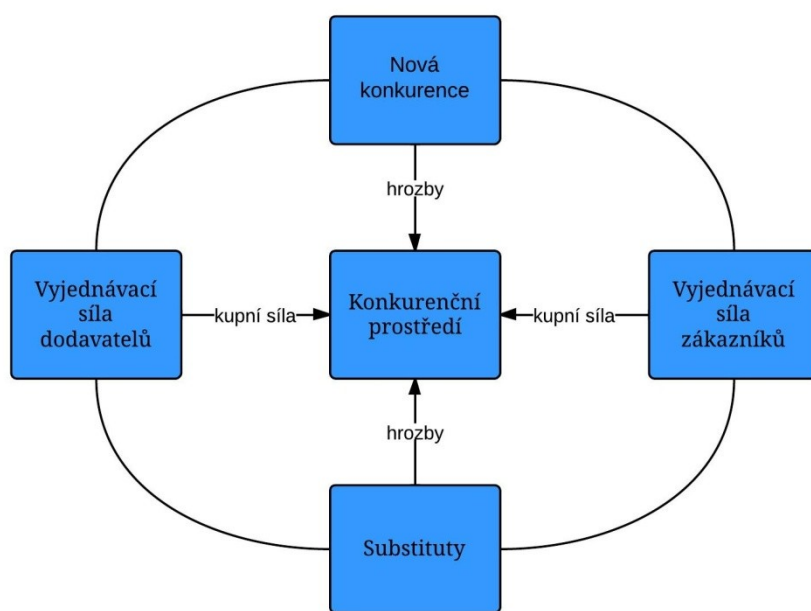
Podobně jako analýza makrookolí, tak i analýza mikrookolí podniku, zaměřená na identifikaci faktorů odvětví a konkurenčního prostředí, si klade za cíl poskytnout určitý impulz řídicím pracovníkům, aby si uvědomovali vlivy svého bližšího okolí a dovedli flexibilně reagovat na případné výkyvy. Úspěšnost podniku je závislá na komunikaci s tržními partnery, na schopnosti podniku včas rozpoznat a vhodně reagovat na změny ve vývoji prostředí, také na schopnosti podniku uspokojovat potřeby tržních partnerů lépe než konkurence, čímž si podnik vytváří silnější pozici na trhu. Ty nejlepší podniky jsou schopny samy vytvářet nové tržní příležitosti. Pro účely této diplomové práce bude využita analýza konkurenčního prostředí pomocí Porterova modelu pěti sil.

Porterův model pěti sil

Tato metoda analýzy okolí podniku slouží k identifikaci faktorů, které ovlivňují konkurenční pozici podniku, tj. snaží se nalézt, definovat a poskytnout podklady pro vytvoření a udržení konkurenční výhody [2]. Tento model by měl tedy firmám pomoci vyhodnotit konkurenční síly v okolí podniku a odhalit tak případná slabá místa či naopak přednosti a využitelné příležitosti, na jejichž základě může podnik plánovat další vývojové kroky své činnosti.

Model nepracuje s pojmem konkurence výhradně ve smyslu podniků s obdobným zaměřením, ale bere v úvahu konkurenci v širším smyslu. Porterův model analyzuje vlivy vyjednávací síly zákazníků a dodavatelů, intenzity současné konkurence, hrozby vstupů nové konkurence a hrozby substitutů [3]. Z tohoto výčtu je tedy jasně patrné, že za konkurenci je považováno širší spektrum aktérů. Analýza konkurenčních sil věnuje pozornost rozboru konkurenční situace, zdrojům konkurenčních tlaků, hodnotí jejich intenzitu a také se zaměřuje na akce a reakce konkurenčních rivalů [1]. Model tedy poskytuje univerzální koncepční rámec, na jehož základě je možné provést individuální analýzu konkurenčních sil působících na podnik. V následujících odstavcích budou popsány jednotlivé konkurenční síly působící na podnik dle Porterova modelu, jejichž vazby jsou ilustrovány prostřednictvím obrázku 2.1.

Obrázek 2.1 Porterův model pěti sil



Zdroj: Vlastní zpracování na základě literatury [2].

Intenzita současné konkurence

Intenzita současné konkurence obvykle spočívá v boji o postavení na trhu, je tedy střetem snah podniků získat lepší tržní pozici. Tento boj probíhá za použití různých konkurenčních strategií a taktik. Lze tedy očekávat, že v případě, kdy jeden konkurenční podnik učiní určitý strategický tah, odpoví ostatní konkurenti jistými protitahy. Tento konkurenční boj může mít různou intenzitu a také odlišné formy. Mezi běžně užívané nástroje konkurenčního boje patří cena, kvalita, služby, záruky, reklamní kampaně, akce na

podporu prodeje, distribuční kanály, inovace, apod. [1]. K rivalitě mezi konkurenty dochází dle literatury [2] tehdy, pokud se jeden nebo více konkurentů cítí být pod tlakem nebo vidí lukrativní příležitost, která by znamenala zlepšení jeho tržního postavení. Konkurenční boj však neznamena nevyhnutelně, že jedna strana vyjde vítězně a druhá skončí jako poražená. Může dojít k situaci, kdy konkurenční boje eskalují do takové míry, že celé odvětví začne upadat, ale i naopak konkurenční boje mohou vést k novým myšlenkám, nápadům, inovacím, což může značně zlepšit situaci v celém odvětví. Podle odborné literatury [2; 3] roste konkurenční tlak za těchto předpokladů:

- Konkurenti jsou stejnoměrně vyvážení,
- Fixní náklady v odvětví jsou vysoké,
- Přechod zákazníků od jednoho dodavatele k jinému je snadný,
- Firma je ochotna vykazovat ztráty za účelem dlouhodobého výhodného umístění,
- Trh stagnuje,
- Firmy nemohou zanechat podnikatelské činnosti a musí zůstat a bojovat.

Hrozba vstupu nové konkurence

Tato hrozba je dle odborné literatury [2; 3] přímo závislá na přítomnosti bariér vstupu do daného odvětví. Typickými bariérami vstupu jsou výše úspor z rozsahu produkce, finanční náročnost vstupu do odvětví, přístup k distribučním kanálům, loajalita zákazníků, vlastnická práva, licence, zkušenosti stávající konkurence, vládní regulace, právní omezení, apod. Různá odvětví mohou mít různé bariéry vstupu, vzhledem k diferenciaci produktů. Z tohoto důvodu nelze jednoznačně určit univerzální bariéry, které by se vztahovaly na všechna odvětví [2].

Vstupem nových firem do odvětví však vzniká tlak na cenu stávajících výrobků nebo na samotné náklady produkce, které se mohou navýšit v důsledku vstupu nového konkurenta, který svým vstupem vnáší do odvětví nové kapacity a často významné zdroje (finanční, technologické, apod.). Hrozba vstupu do odvětví závisí vedle bariér vstupu také na reakci stávajících konkurentů vůči novému podniku. V případě, že jsou bariéry pro vstup do odvětví neúměrně vysoké potenciálnímu zisku plynoucího ze vstupu, lze soudit, že hrozba nové konkurence je nízká. Stejně tak v případě, že předpokládaná reakce konkurentů vůči nově vstupující firmě bude ostrá a agresivní, bude i reálná hrozba nové konkurence nízká.

Hrozba substitutů

Ze samotné povahy substitutů¹ vyplývá, že stane-li se substitut díky svým vlastnostem, ceně nebo kombinaci obou faktorů přitažlivější, pak budou někteří zákazníci v pokušení zakoupit právě tento substitut a odvrátit se tak od původně pořizovaného výrobku k výrobku konkurenčnímu. Obecně můžeme tvrdit, že čím bude hrozba substituce vyšší, tím nižší bude pravděpodobná ziskovost sledovaného odvětví. Tento jev je dán tím, že ohrožení substituty nutí podniky limitovat své ceny, takže za svou produkci inkasují méně. Substituční výrobky tedy omezují potenciální ziskovost v odvětví tím, že stanoví cenový strop. Platí, že čím lákavější je cena substitučních výrobků, tím silnější je negativní dopad na zisky v daném odvětví [2].

Vyjednávací síla dodavatelů

Vliv dodavatelů na odvětví je podstatným faktorem, protože může vést ke snižování ziskovosti jednotlivých podniků. Čím vyšší je závislost výrobce na jednom dodavateli, tím vyšší je vyjednávací síla tohoto dodavatele. Dodavatelé mohou svou vyjednávací sílu uplatňovat zvyšováním cen vstupů, což odběratelům nevyhnutelně způsobí zvýšení nákladů, nebo mohou snížit kvalitu dodávaného zboží a služeb, což se také negativně promítne do výsledků odběratelů. Literatura [1; 2] zmiňuje některé faktory, které mají vliv na sílu dodavatelů:

- Počet dodavatelů a jejich koncentrace, pokud je dodavatelů málo a jsou málo koncentrovaní, jejich síla roste.
- Dodávaný vstup je pro odběratele velmi důležitý.
- Odběratel není pro dodavatele významným zákazníkem.
- Pro odběratele je v důsledku diferencovanosti výrobku velmi obtížné změnit dodavatele.
- Dodavatel hrozí možností vertikální integrace.

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci svým chováním a preferencemi ve spotřebě přímo ovlivňují firmy, které o zákazníky usilují v konkurenčním boji. Kupující takto mohou stlačovat ceny, požadovat vyšší kvalitu zboží a služeb nebo svým jednáním ovlivňovat konkurenty mezi sebou a tlačit je proti sobě navzájem – to vše v neprospěch ziskovosti sledovaného odvětví. Je tedy

¹ Jedná se o výrobky, které plní stejnou funkci jako výrobek výchozí, svými vlastnostmi si jsou podobné, zaměnitelné.

patrné, že zákazníci mají v tomto ohledu značnou moc, i přesto, že si přímo následky svého jednání většinou neuvědomují. Vyjednávací síla zákazníků tedy vypovídá jasně o tom, jak snadno mohou změnit své preference a přejít na jiné zboží nebo služby, a to s minimálními náklady. Míru vlivu zákazníků ovlivňuje dle literatury [1; 2] celá řada faktorů. Některé z nich jsou uvedeny:

- Málo velkoodběratelů vyvíjí značný tlak na snahy udržet si tyto zákazníky, v opačném případě by mohlo dojít ke ztrátě velké části zisku.
- Velký počet „malých“ zákazníků znamená slabší vliv každého z nich.
- Propracovaný nákupní proces.
- Vysoká rivalita konkurence.
- Produkty mají malý dopad na blahobyt kupujících.
- Nízké náklady zákazníka na změnu výrobku.
- Je-li výrobek vysoce diferencován a pro zákazníka je důležitá kvalita, pak je jeho vyjednávací síla nižší.
- Hrozba zpětné integrace (zákazník může snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví).

2.2. Analýza vnitřního prostředí podniku

Pro účel analýzy vnitřního prostředí podniku byla vybrána metoda finanční analýzy vzhledem k jejím dobrým vypovídacím schopnostem formou nezvratných faktů, jejichž zjištění může značně pomoci v budoucím vývoji podniku.

2.2.1. Finanční analýza

Úkolem finanční analýzy je zhodnocení finanční situace firmy (finančního zdraví), a zároveň posoudit vyhlídky na finanční situaci podniku v budoucnosti. Finanční analýza jakožto nástroj vnitřní analýzy podniku pomáhá nahlédnout do struktury vnitropodnikových financí a efektivnosti jejich využívání. Výstupy z finanční analýzy by měly vést k zajištění budoucí prosperity firmy na základě zjištění a odstranění nedostatků finančního řízení. Finanční analýza je tedy komplexní nástroj, který interpretuje finanční situaci podniku jakožto souhrn kvality všech jeho činností, které podnik na trhu vykazuje. Do finanční analýzy se tak promítá objem i kvalita výroby, úroveň marketingové, obchodní a další činnosti [4]. Znalost finančního zdraví firmy je pro každého manažera zcela zásadní disciplínou, protože poskytuje poznatky o reálných výsledcích podniku za určité období.

Finanční analýza vychází z minulosti, její výsledky nelze tedy zpětně nijak ovlivnit, poskytuje však příležitost pro budoucí ekonomický rozvoj podniku [5]. Finanční analýza vychází z účetních dat rozvahy, výkazu zisku a ztráty a případně cash flow. V praxi se v rámci finanční analýzy k posouzení vývoje hodnot a změn položek účetních výkazů využívá metoda analýzy vývojových trendů, tj. horizontální analýza. Na základě takto zjištěných údajů ve vývoji je možné odhadovat dlouhodobé trendy jednotlivých položek. K analýze struktury, tedy podílů jednotlivých dílčích položek na vybraném souhrnném ukazateli, slouží vertikální analýza. Tato metoda analýzy zároveň poskytuje srovnání vývoje struktury položek v čase [4].

Jedním ze základních nástrojů finanční analýzy je, vedle horizontální a vertikální analýzy, poměrová analýza, která využívá celou řadu poměrových ukazatelů k analýze finančního stavu firmy, přičemž některé z nich se navzájem liší jen drobnými modifikacemi. Účelem poměrových ukazatelů je vyjádřit poměr mezi vybranými položkami rozvahy, výkazu zisku a ztráty, případně cash flow. Vzhledem k tomu, že finanční analýza je rozsáhlý proces, je vhodné rozdělení těchto ukazatelů do několika samostatných skupin. Základními skupinami ukazatelů finanční analýzy jsou ukazatele finanční stability a zadluženosti, ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity a ukazatele vycházející z údajů kapitálového trhu [4; 6]. V následujících odstavcích budou uvedeny vybrané ukazatele finanční analýzy, pomocí kterých bude v další části práce provedena poměrová analýza finanční struktury firmy. Výběr právě těchto ukazatelů byl proveden na základě zaměření analyzované firmy. Pro účely této práce budou vynechány ukazatele vycházející z údajů kapitálového trhu vzhledem k jejich irelevantnosti vůči analyzované firmě (jedná se o společnost s ručením omezeným, neemituje tedy akcie).

Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Ukazatele zadluženosti podniku vyjadřují míru rizika, které podnik nese při určitém poměru a struktuře vlastního a cizího kapitálu, přičemž platí, že čím vyšší je zadluženost podniku (tedy čím větší je podíl cizích zdrojů na jeho financování), tím vyšší riziko podnik na sebe bere. Podnik musí být schopen splácet své závazky bez ohledu na to, jak se mu právě finančně daří. Mnohé podniky se právě tohoto rizika straní a uplatňují proto konzervativní způsob finančního řízení podnikových financí, což znamená financování podnikového majetku a aktivit především pomocí vlastního kapitálu, přičemž podíl cizích zdrojů na financování je minimální [5].

Podle odborné literatury [4; 5] je však určitá výše zadlužení podniku užitečná vzhledem k faktu, že tento kapitál je levnější formou financování než kapitál vlastní. Je to dáno skutečností, že cenou cizího kapitálu jsou úroky, které jsou daňově uznatelnou položkou, takže snižují zisk, ze kterého se platí daně (tzv. daňový efekt nebo daňový štít), zatímco v případě výplaty podílů na zisku se o daňově uznatelnou položku nejedná. Výše nákladů na získání určitého druhu kapitálu se odvíjí od doby jeho splatnosti. Platí tedy, že čím je doba splatnosti určitého druhu kapitálu delší, tím vyšší jsou náklady na jeho pořízení vyšší. Z tohoto pohledu vychází nejlevnější krátkodobý cizí kapitál, jako je např. obchodní úvěr (většinou bezúročný – jedná se o závazky z obchodních vztahů), zatímco nejdražší formou kapitálu je vlastní kapitál, jehož splatnost je neomezená.

Na základě výše uvedených důvodů vyplývá, že podstatným cílem finančního řízení podniku by měla být optimalizace poměru vlastního a cizího kapitálu, což umožňuje dynamický rozvoj firmy a pružně reagovat na finanční potřeby.

Jedním z nejdůležitějších ukazatelů založených na porovnávání údajů z rozvahy společnosti, který hodnotí její finanční stabilitu, je ukazatel podílu vlastního kapitálu na celkových aktivech. Ukazatel udává, do jaké míry je podnik schopen krýt svůj majetek výhradně svými vlastními zdroji, hodnotí tedy jeho finanční samostatnost. Zvyšování hodnoty tohoto ukazatele vyjadřuje upevňování finanční stability, avšak příliš vysoká hodnota ukazatele ve většině případů znamená pokles výnosnosti takto vložených finančních prostředků [4]. Ukazatel je dán následujícím vzorcem (2.1).

$$\text{Podíl VK na celkových aktivech} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.1)$$

Ukazatel stupně krytí celkových aktiv poměruje dlouhodobý kapitál společnosti (tj. vlastní kapitál a dlouhodobé cizí zdroje) k celkovým aktivům. Dle odborné literatury [4; 5] platí obecné pravidlo, že dlouhodobý majetek firmy by měl být kryt dlouhodobými zdroji, tudíž hodnota tohoto ukazatele by měla dosahovat alespoň 100%. Takováto hodnota vyjadřuje krytí veškerého dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem. Pokud je však hodnota ukazatele výrazně nižší než 100%, znamená to, že podnik musí krýt část svého dlouhodobého majetku krátkodobými zdroji, což může mít za následek problémy s úhradou svých závazků. V takovém případě hovoříme o podkapitalizování podniku využívající agresivní strategii financování. V opačném případě, kdy ukazatel vyjadřuje

příliš vysoký poměr, se jedná o překapitalizování podniku. Ten je sice finančně stabilní, ale využívá drahé dlouhodobé zdroje k financování příliš velké části krátkodobého majetku [5].

$$\text{Stupeň krytí stálých aktiv} = \frac{\text{dlouhodobý kapitál}}{\text{dlouhodobý majetek}} \quad (2.2)$$

Následující vztahy ve vzorcích (2.3), (2.4) a (2.5) hodnotí strukturu aktiv firmy. Vztah mezi oběžnými a stálými aktivy nelze univerzálně ohodnotit, vždy záleží na analyzovaném podniku, konkrétně na odvětví a jeho činnosti. Vysoký podíl dlouhodobého majetku obecně snižuje schopnost adaptability firmy na měnící se podmínky trhu, přičemž opačně platí, že vyšší podíl oběžných aktiv usnadňuje firmě přizpůsobení se měnícímu se trhu [4]. Vysoký podíl zásob na celkových aktivech znamená, že firma má v zásobách vázáno velké množství finančních prostředků, což signalizuje neefektivní využívání těchto prostředků.

$$\text{Podíl stálých aktiv} = \frac{\text{stálá aktiva}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.3)$$

$$\text{Podíl oběžných aktiv} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.3)$$

$$\text{Podíl zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.4)$$

Základním ukazatelem zadluženosti podniku je ukazatel celkové zadluženosti, který vyjadřuje poměr mezi cizím kapitálem a celkovými aktivy. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je také riziko věřitelů [4]. Doporučovaná hodnota tohoto ukazatele je dle odborné literatury [5] v rozmezí 30-60%. Při posuzování zadluženosti podniku je však nezbytné přihlédnout k odvětví, ve kterém podnik působí, jelikož v různých odvětvích je přípustná odlišná míra zadluženosti [5]. Ukazatel celkové zadluženosti je významný zejména pro dlouhodobé věřitele, jako jsou komerční banky, bývá jedním z hledisek posuzovaných bankou při poskytování úvěru.

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.5)$$

Podobnou vypovídací schopnost o zadluženosti má i ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu, který hodnotí poměr cizího a vlastního kapitálu společnosti. Stejně jako předchozí, i tento ukazatel je velice významný pro banku zvažující poskytnutí úvěru žadateli, z tohoto důvodu je podstatný vývoj tohoto ukazatele v čase. Sleduje se, zdali se podíl cizích snižuje nebo zvyšuje [4]. Přijatelná zadluženost vlastního kapitálu je však mnohdy závislá na fázi vývoje firmy a také na postoji vlastníků k riziku. U stabilních společností by se měla zadluženost pohybovat v rozmezí 80-120% [5].

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.6)$$

Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku za použití investovaného kapitálu, tj. schopnost podniku vytvářet nové zdroje [5]. Ukazatele rentability se používají v různých modifikacích v závislosti na tom, jaký typ zisku je použit pro výpočet. V zásadě se jedná buďto o použití zisku před úhradou úroků a daní (EBIT), zisk před zdaněním (EBT) či zisk po zdanění (EAT). Pro výpočty ukazatelů rentability v této práci bude použit jak EBIT (pouze pro výpočet rentability aktiv), tak EAT (pro ostatní ukazatele).

Ukazatel rentability aktiv (ROA) bývá dle odborné literatury [5], považován za klíčový ukazatel vzhledem k tomu, že poměří zisk s celkovými aktivy bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou tato aktiva financována. Použití EBIT v čitateli umožňuje měřit rentabilitu aktiv bez vlivu zadlužení a daňového zatížení [4].

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} \quad (2.7)$$

Poměrový ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů. Na nárůst ukazatele ROE mohou mít vliv faktory jako je nárůst zisku firmy, pokles úrokové míry cizího kapitálu, snížení podílu vlastního kapitálu na celkovém kapitálu společnosti nebo kombinace těchto faktorů.

Pokles ukazatele rentability z důvodu zvýšení podílu vlastního kapitálu důsledkem kumulace nerozděleného zisku z předchozích účetních období signalizuje nevhodnou investiční politiku firmy, která neefektivně využívá vytvořené finanční prostředky [4].

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál} \quad (2.8)$$

Ukazatel rentability tržeb (ROS) udává míru ziskovosti firmy, tj. jaký objem zisku připadá na 1,- Kč tržeb. Nízká úroveň tohoto ukazatele značí chybné řízení podniku, zatímco vysoká hodnota ukazatele poukazuje na velmi silný podnik s kvalitním řízením [4].

$$ROS = \frac{EAT}{tržby} \quad (2.9)$$

Ukazatel rentability nákladů vyjadřuje, kolik Kč čistého zisku podnik získá z každé 1,- Kč celkových nákladů. Platí pravidlo, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím lépe jsou vložené náklady zhodnocovány, což zvyšuje míru zisku [4].

$$ROC = \frac{EAT}{celkové\ náklady} \quad (2.10)$$

Ukazatele likvidity

Pojem likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Likvidita podniku je vlastnost, která přímo závisí na tom, jak rychle je podnik schopen inkasovat své pohledávky, zda je v případě potřeby schopen prodat své zásoby a jestli má prodejné výrobky [5]. Ukazatele likvidity obecně poměřují prostředky, kterými je možno platit s tím, co je nutné uhradit. V závislosti na míře jistoty, kterou od analýzy požadujeme, dosazujeme do vzorců složky majetku s různou likvidností, tj. rychlost s jakou jsme schopni tyto prostředky přeměnit na peníze [4]. Ve jmenovateli zlomků figuruje položka krátkodobých závazků, což jsou zpravidla závazky z obchodního styku a krátkodobé bankovní úvěry.

Celková likvidita poměřuje oběžná aktiva jakožto potenciální peněžní prostředky vhodné k úhradě krátkodobých závazků. Literatura [4; 5] považuje za přiměřenou hodnotu tohoto ukazatele v rozmezí od 1,5 do 2,5. Nedostatkem tohoto ukazatele však je, že nebere

v potaz strukturu oběžných aktiv z hlediska jejich likvidity, některá aktiva může být totiž obtížnější přeměnit na okamžité platební prostředky než jiná aktiva (např. část zásob může být jen velmi těžko přeměnitelná na peníze). Košťan a Šuleř [7] však právě z tohoto důvodu doporučují, aby hodnota ukazatele celkové likvidity byla vyšší než 2.

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.11)$$

Nedostatky ukazatele celkové likvidity do jisté míry eliminuje ukazatel pohotové likvidity, který nebere v úvahu zásoby jakožto položku přeměnitelnou na okamžité platební prostředky. Ukazatel tedy počítá pouze s pohotovými platebními prostředky, jako jsou pokladní hotovost, peníze na bankovních účtech, obchodovatelné cenné papíry, krátkodobé pohledávky, atp. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí od 1,0 do 1,5 [4; 5; 7].

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.12)$$

Ukazatel okamžité likvidity hodnotí pouze krátkodobé hledisko, vyjadřuje tzv. pokladní likviditu. Ukazatel počítá výhradně s nejlíkvidnější formou pohotových platebních prostředků, kterými jsou peníze v hotovosti, peníze na bankovních účtech, případně šeky.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobé finanční zdroje}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.13)$$

Následující ukazatele (2.14) a (2.15) slouží především jako vhodné doplnění ukazatelů likvidity pro znázornění struktury oběžných aktiv (OA). Růst ukazatele podílu pohledávek na OA signalizuje pozitivní vývoj v případě, že odběratelé splácejí pravidelně, pokud se však pohledávky podniku vyznačují dlouhou dobou splatnosti, je lepší, když má ukazatel klesající tendenci [4].

$$\text{Podíl pohledávek na OA} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{oběžná aktiva}} \quad (2.14)$$

Druhým z těchto doplňujících ukazatelů je podíl zásob na OA. Vzhledem k povaze zásob, jakožto nejméně likvidní složce oběžných aktiv, je vhodné, aby poměr vyjádřený

tímto ukazatelem nebyl příliš vysoký. Je však vždy třeba přihlédnout k individuální potřebě podniku, který může pro svou činnost vyžadovat zajištění dostatečné výše zásob pro plynulou výrobu [4].

$$\text{Podíl zásob na OA} = \frac{\text{zásoby}}{\text{oběžná aktiva}} \quad (2.15)$$

Je vhodné poznamenat, že ukazatele likvidity jsou statickým vyjádřením finanční situace podniku, a proto je potřeba sledovat jejich vývoj v čase a zejména sledovat i vývoj struktury oběžných aktiv v čase. Vedle poměrových ukazatelů likvidity je možné pro analýzu využít i rozdílové ukazatele, jako je například ukazatel čistého pracovního kapitálu.

Čistý pracovní kapitál (ČPK) je ta část oběžného majetku, u které dojde v průběhu roku k přeměně na pohotové peněžní prostředky. Tyto prostředky pak mohou být po splacení krátkodobých závazků použity k uskutečnění záměrů podniku. Objem ČPK je určen strukturou rozvahy firmy, krátkodobá aktiva by měla být vyšší než krátkodobé závazky, tj. dlouhodobé zdroje (VK a dlouhodobé závazky) by měly být vyšší než dlouhodobá aktiva. ČPK má tedy podstatný vliv na likviditu podniku, vypovídá o přebytku oběžných aktiv nad krátkodobými pasivy, zároveň tedy i o platební schopnosti podniku. Hodnota ČPK by neměla dosahovat záporných hodnot, to by znamenalo krytí dlouhodobých aktiv krátkodobými zdroji, což je nežádoucí situace [4].

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (2.16)$$

Na základě ukazatele ČPK je možné sestavit poměrový ukazatel likvidity, který charakterizuje krátkodobou finanční stabilitu podniku. Jeho hodnota by se měla pohybovat od 30 do 50% [4; 5].

$$\text{Poměrový ukazatel likvidity} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}}{\text{oběžná aktiva}} \quad (2.17)$$

Ukazatele aktivity

Další skupinou poměrových ukazatelů vystihující finanční situaci firmy jsou ukazatele aktivity. Tyto ukazatele slouží především k určení relativní vázanosti kapitálu v různých formách aktiv, týkají se tedy řízení aktiv firmy [4]. Ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat vložené prostředky. Tyto ukazatele je možné vyjádřit v podobě počtu obrátů jednotlivých položek za rok nebo v podobě doby jejich obratu ve dnech.

Ukazatel obratu celkových aktiv vyjadřuje intenzitu využití celkového majetku podniku. Obecně platí, že vyšší hodnota tohoto ukazatele znamená efektivnější využívání majetku. Naopak nízká hodnota signalizuje neefektivní využití majetku a neúměrnou majetkovou vybavenost podniku [4; 5; 10]. Výsledná hodnota tohoto ukazatele značí, kolikrát za rok podnik zhodnotí svá aktiva.

$$\text{Obrátka celkových aktiv (počet obrátů/rok)} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.18)$$

Ukazatel doby obratu aktiv udává, za jak dlouho dojde k obratu celkových aktiv ve vztahu k tržbám. Pro firmu je pozitivní co nejkratší doba obratu, která nasvědčuje dobrému fungování řízení firmy [4].

$$\text{Doba obratu aktiv (dny)} = \frac{\text{celková aktiva} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.19)$$

Ukazatel doby obratu zásob vyjadřuje, jak dlouho trvá jeden obrat, tj. doba nezbytná k tomu, aby peněžní prostředky prošly přes výrobní prostředky (zásoby, materiál, atp.) a výrobky znovu do peněžních prostředků [5]. Jedná se o ukazatel značně individuální, pro různé odvětví jsou jeho přípustné hodnoty odlišné [7]. Podstatné je, aby tyto hodnoty byly vždy v souladu s chodem firmy.

$$\text{Doba obratu zásob (dny)} = \frac{\text{zásoby} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.20)$$

Ukazatel doby obratu pohledávek vypovídá o průměrné lhůtě, ve které podnik inkasuje své pohledávky [7]. V případě, že ukazatel nabývá trvale hodnot překračujících dobu splatnosti faktur, je vhodné analyzovat platební morálku odběratelů, případně podstoupit opatření, která by tuto situaci zlepšila.

$$\text{Doba obratu pohledávek (dny)} = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.21)$$

Podobně jako předchozí ukazatel, vyjadřuje ukazatel doby obratu závazků dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Jedná se tedy o dobu, kterou podnik potřebuje k úhradě plateb dodavatelům, což svědčí o jeho platební morálce [7].

$$\text{Doba obratu závazků (dny)} = \frac{\text{závazky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.22)$$

V zásadě platí obecné pravidlo, že doba obratu pohledávek by měla být nižší nebo alespoň stejná jako doba obratu závazků k zajištění adekvátní likvidity podniku. Jak je tedy patrné, mezi ukazateli likvidity a aktivity je poměrně úzká vazba, se kterou je třeba při provádění samotné poměrové analýzy počítat.

2.3. SWOT analýza

SWOT je zkratka vycházející z anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).

SWOT analýza je souhrnný nástroj, který vychází z poznatků provedených analýz a umožňuje podniku identifikovat své slabé stránky a následně zapracovat na jejich odstranění a eliminovat tak hrozby, které by podnik mohly jinak zastihnout nepřipravený. Stejně tak umožní firmě uvědomit si příležitosti, kterých může ve svůj prospěch využít aplikací svých silných stránek. SWOT analýza tímto poskytuje podniku koncepční rámec pro systematickou analýzu zaměřenou na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku [1].

Silné stránky jsou vnitřní faktory příznivě ovlivňující fungování podniku a umožňují tak získat konkurenční výhodu, může se jednat o špičkové vedení firmy, vlastnictví patentů, know-how, přístup k vzácným materiálům, technologiím, apod. [7].

Slabé stránky jsou negativní charakteristiky a jevy, které mohou zapříčinit nižší výkonnost firmy. Může se jednat o personál s nedostatečnými schopnostmi, neúměrné rozložení finančních zdrojů, zastaralé technologie, atd.

Příležitosti jsou podněty vycházející z prostředí, které mohou pozitivním způsobem ovlivnit současný nebo budoucí výstup firmy [7]. Příležitostmi mohou být úpravy legislativy, rostoucí turistický ruch, nové technologie, nové trendy ve spotřebě, apod. Při posuzování příležitostí je podstatné, aby byly posuzovány především s ohledem na dlouhodobý vývoj prostředí a jeho vliv na podnik.

Analogicky k příležitostem hrozbami rozumíme podněty z prostředí, které negativním způsobem ovlivňují současný nebo budoucí vývoj firmy [7]. Příkladem hrozby může být vstup nové silné konkurence, vládní restrikce, legislativní změny, úbytek počtu zákazníků, apod.

Omezení SWOT analýzy mnohdy spočívá v tom, že může být obtížné odhadnout, jestli určitý jev znamená příležitost či hrozbu nebo jestli určitá charakteristika vystihuje spíše silnou nebo slabou stránku. Za jistých předpokladů je totiž možné změnit příležitost na hrozbu a naopak [1]. Jedním z častých neduhů SWOT analýzy bývá mnohdy také přeceňování vlastních silných stránek a podceňování slabých stránek, což může mít za následek braní výstupů všech předešlých analýz na lehkou váhu. Ve většině případů také platí, že uvědomění si vzájemných vazeb a vlivů mezi složkami SWOT analýzy, bývá tím nejpodstatnějším faktorem pro správné vyhodnocení analýzy. SWOT analýza by měla směřovat k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí [1]. Takováto analýza pak poskytne kvalitní podklad pro další rozvoj firmy.

3. PREZENTACE VYBRANÉ FIRMY

Základní údaje

Z obchodního rejstříku můžeme o firmě zjistit následující informace.

Název:	Distribuce detergentů s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Bravinné 61, 743 01 Bílovec
Datum vzniku:	5. 6. 2010
Základní kapitál:	200.000,- Kč
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby
Počet společníků:	1
Počet zaměstnanců:	1 ²

Historie vývoje společnosti

Firma Distribuce detergentů vznikala od roku 1993 v různých formách právní subjektivity a postupně se začala prosazovat na trhu v oblasti distribuce pracích prostředků do komerčních prádelen. Firma tedy fungovala jakožto prostředník mezi výrobcí pracích prostředků a zákazníky, tedy komerčními prádelnami, kterým tyto prostředky dodávala. Tato činnost se však z dlouhodobého hlediska projevila jako málo perspektivní. Vzhledem k tomuto faktu a zájmu na dodržení nejvyšší jakosti a účinnosti detergentů, jakožto i vyhovění individuálním potřebám zákazníků, zahájila firma Distribuce detergentů v roce 2005 výrobu vlastních produktů. To se projevilo zvýšeným prodejem a postupně se firma začala prosazovat na celém území ČR, a to zejména ve Středočeském, Moravskoslezském, Severočeském kraji a na území hlavního města Prahy. Touto výrobní činností se firma zabývá dodnes.

V roce 2010 změnila firma svou právní formu na společnost s ručením omezeným. Distribuce detergentů s.r.o. se začala zabývat také stavebnicovým systémem tekutých detergentů dávkovaných počítačem řízenými čerpadly přímo do pracích strojů. Tímto způsobem je možno dosáhnout snížení nákladů při dodržení pracího výkonu s možností nastavení individuálních požadavků. V roce 2012 vybudovala firma novou výrobní halu na zelené louce, čímž si vytvořila vhodné podmínky pro svou další činnost a nadále se rozvíjí a usiluje o kvalitní vztahy se svými obchodními partnery. V současné době firma

² Majitel společnosti je zároveň jejím jediným zaměstnancem.

Distribuce detergentů s.r.o. dodává své produkty více než 150 zákazníkům z celé České republiky, přičemž přibližně polovina se nachází v hlavním městě Praze.

Rozsah činnosti společnosti

V současnosti spočívá činnost společnosti ve výrobě pracích a čisticích prostředků z nakoupených surovin dle vlastních receptur a následném prodeji hotových produktů prostřednictvím vlastní distribuce, tj. dodávky zboží k zákazníkům zařizuje sám majitel společnosti.

Výroba probíhá ve výrobní hale speciálně určené právě k tomuto účelu, a dále pak také ke skladování materiálu a hotových produktů. Přímou z výrobní haly je zároveň řízena distribuce zboží k zákazníkovi.

Účetní agenda společnosti je řešena externě, prostřednictvím autorizované účetní.

Portfolio výrobků

Firma se zabývá výrobou chemických pracích a čisticích prostředků určených především pro komerční prádelny a jiné provozovny tohoto charakteru. Do portfolia produktů společnosti Distribuce detergentů se řadí:

- Sypké prací prostředky,
- Tekuté prací prostředky,
- Aviváže, škroby,
- Odstraňovače skvrn,
- Bělící prostředky,
- Osvěžovače prádla ,
- Mycí prostředky na nádobí,
- Tekutá mýdla.

Veškeré prostředky (kromě odstraňovačů skvrn a bělících prostředků) jsou dostupné ve více variantách, rozlišených barevně či vůní. Zákazníci si tedy mohou vybrat přesně dle svých preferencí z nabízených vzorků, přičemž na základě dohody a dodatečných požadavků, je možné vyrobit zákazníkovi produkt přesně na míru, dle jeho aktuálních potřeb.

Mycí prostředky na nádobí a tekutá mýdla fungují především jako pozornost společnosti zákazníkovi k jeho objednávkám. Jsou tedy rozdávány zdarma v rámci objednávky. Firma

se momentálně nezabývá jejich velkoobjemovou výrobou a prodejem, vzhledem k relativně vysokým výrobním nákladům v poměru k ceně, za kterou jsou zákazníci výrobky tohoto typu ochotni nakupovat.

Cenová politika

Cenová politika firmy funguje na principu flexibilních cen, které jsou závislé na objemu zboží pravidelně či jednorázově objednávaného zákazníkem. V případě velkoobjemových objednávek je zákazníkovi poskytnuta sleva v určité výši (obvykle do 5% oproti ceníkovým cenám). Naopak zákazníkům s malými odběry je zboží prodáváno za ceny stanovené v aktuálním ceníku.

4. STRATEGICKÁ ANALÝZA V KONKRÉTNÍCH PODMÍNKÁCH FIRMY

V této kapitole bude věnována pozornost praktickému použití metod popsanych v předchozích kapitolách na konkrétní podmínky sledované firmy. Výstupy z této analýzy budou následně použity jako základ pro návrh doporučení k zefektivnění činnosti firmy.

Nejdříve bude provedena analýza vnějšího prostředí, čímž bude vybudován základ pro lepší porozumění následné analýze vnitřního prostředí, pomocí které bude poskytnut náhled na finanční situaci podniku.

4.1. Analýza vnějšího prostředí podniku

V této kapitole bude provedena PESTLE analýza pro firmu Distribuce detergentů s.r.o. a bude aplikována metoda Porterovy analýzy pěti sil, jejíž pomocí bude možné analyzovat vlivy jednotlivých subjektů ovlivňující chod firmy.

4.1.1. Analýza makrookolí podniku

Provedení PESTLE analýzy umožní firmě lépe a obezřetněji vnímat vlivy prostředí, které každodenně ovlivňují její fungování. Analýza by měla posloužit k efektivnějšímu plánování a rozhodování o budoucím vývoji firmy.

PESTLE analýza

Pomocí PESTLE analýzy budou popsány bezprostřední vlivy jednotlivých faktorů působících na podnik.

Politické a legislativní faktory

V České republice funguje demokratické státní zřízení, a tak je umožněno občanům volně podnikat za podmínky dodržování platných zákonů či jiných právních ustanovení. Politická situace je v současné době v České republice stabilní, neprobíhají žádné vážné demonstrace či nepokoje, takže vliv samotné politické scény na podnikatelské prostředí není problematický.

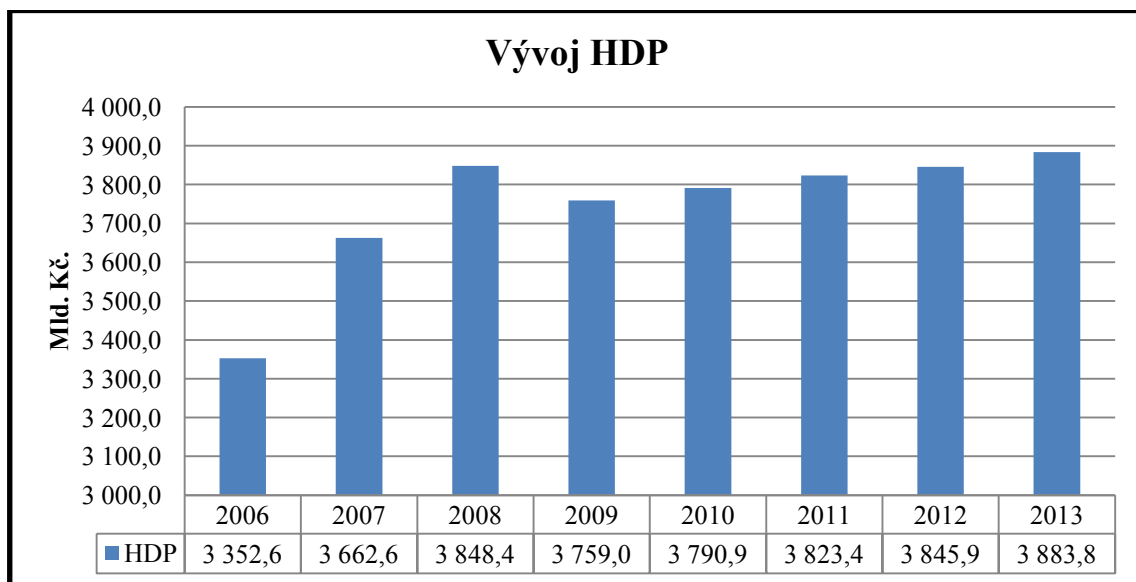
Co se týče daní, aktuální znění Zákona o DPH, platné od 1. 1. 2014 do 1. 1. 2015, ukládá základní sazbu DPH ve výši 21% a sníženou sazbu DPH ve výši 15%. Tuto daň jsou povinny platit osoby, jejichž obrat za nejvýše 12 bezprostředně předcházejících po sobě jdoucích kalendářních měsíců přesáhne 1 000 000,- Kč (zákon č.235/2004 Sb., §6). Zápisem společnosti s ručením omezením do Obchodního rejstříku ji, jakožto právnické

osobě, vzniká povinnost podat přihlášku k registraci k dani z příjmu právnických osob u příslušného správce daně do 15 dnů od svého vzniku (zákon č.586/1992 Sb., §39a). Tyto právní povinnosti společnost splňuje a je plátcem DPH.

Ekonomické faktory

Důležitým ekonomickým ukazatelem, který dobře vystihuje ekonomickou situaci v zemi, je hrubý domácí produkt. Jeho příznivý vývoj, tedy růst, příznivě ovlivňuje podnikatelské prostředí, např. jeho dynamiku, obvykle se vyznačuje také zvýšením poptávky po zboží a službách a celkově přispívá ke zlepšování životní úrovně. Jediného poklesu dosáhl ukazatel v roce 2009, kdy stále ještě doznávaly dopady celosvětové hospodářské recese (graf 4.1).

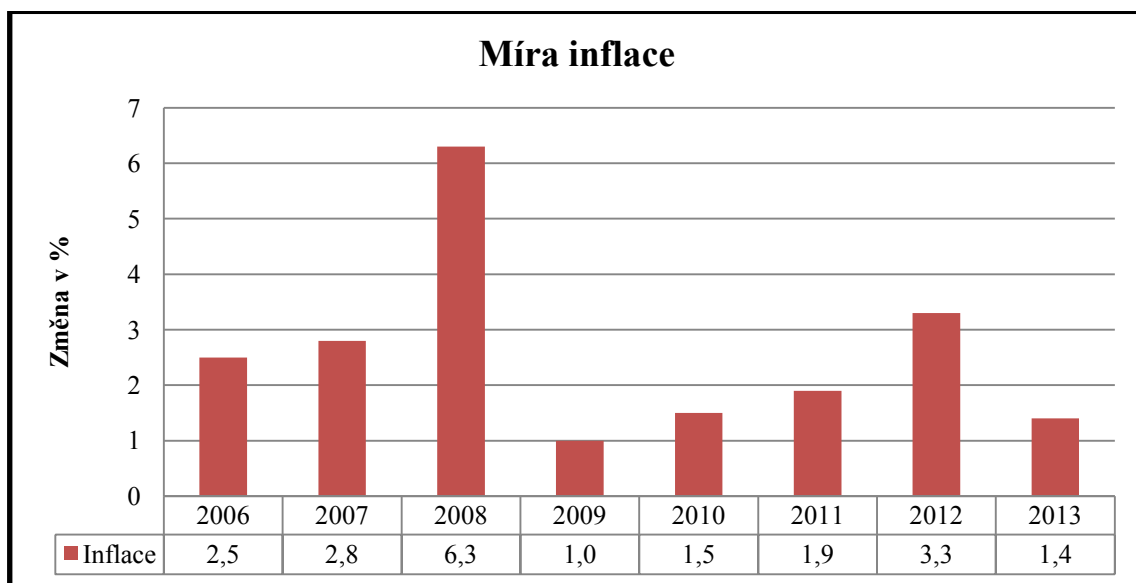
Graf 4.1 Vývoj HDP



Zdroj: Český statistický úřad.

Míra inflace (graf 4.2) byla v posledních letech relativně stabilní, výkyv v roce 2012, kdy meziroční míra inflace dosáhla hodnoty 3,3% mohl způsobit růst cen vstupů, což mohlo mít negativní dopad na hospodářský výsledek firmy, který se mohl projevit s částečným zpožděním až v roce 2013, kdy firmě klesly tržby z prodaného zboží.

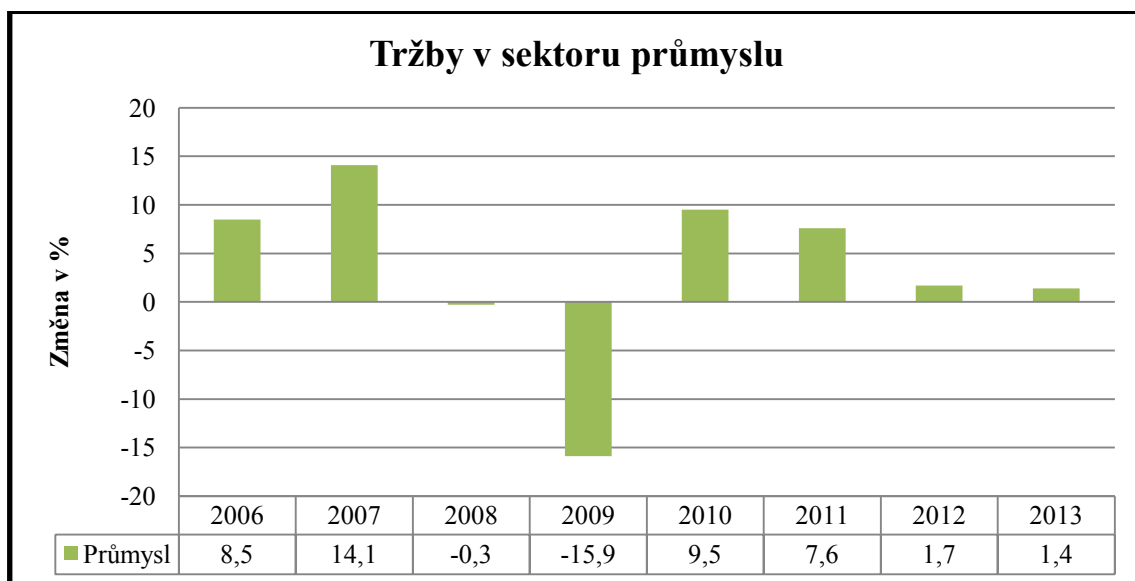
Graf 4.2 Míra inflace



Zdroj: Český statistický úřad.

Zajímavý pohled nabízí graf 4.3, který zobrazuje vývoj tržeb v průmyslovém sektoru. Tržby zde zaznamenaly výrazný pokles v roce 2009 ve výši téměř 16% oproti přecházejícímu roku. Tento výkyv byl způsoben pravděpodobně dopadem krize. V dalším roce se už však vývoj tržeb vrátil do vstřícnějších hodnot, ale od roku 2011 a zejména pak v posledních dvou letech již sektor vykazuje výrazné snižování tržeb. Pokud by tento nevlídný trend pokračoval i v budoucích letech, dá se očekávat problematický vývoj průmyslového sektoru, s kterým je výroba pracích prostředků bezprostředně spjata skrz firemní zákazníky. V tomto důsledku by tento negativní vývoj mohl mít i nepříznivý vliv na vývoj tržeb firmy.

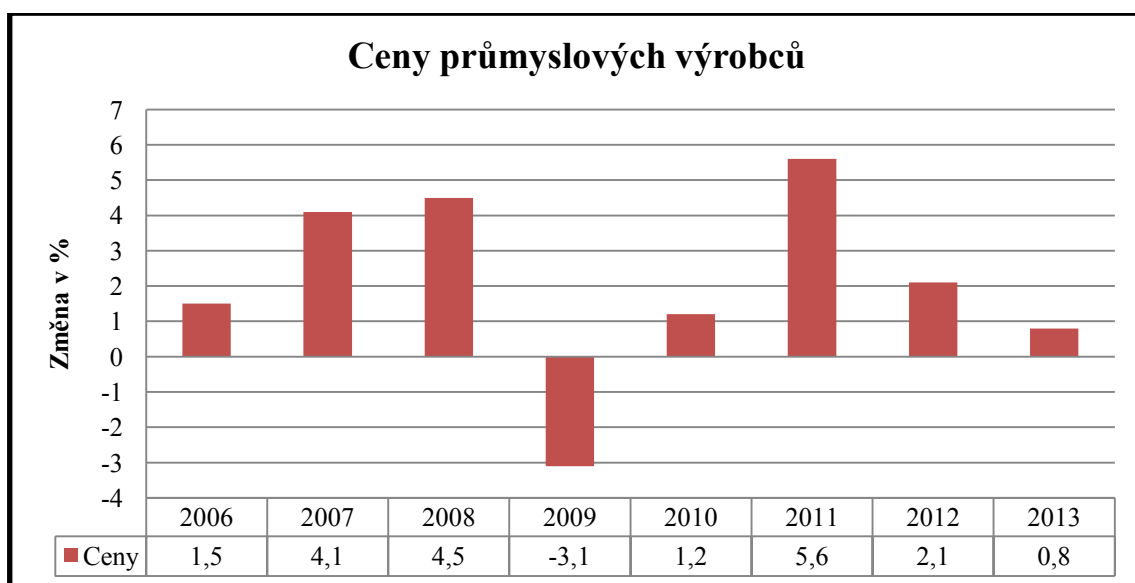
Graf 4.3 Tržby v sektoru průmyslové výroby



Zdroj: Český statistický úřad.

Z grafu 4.4 lze jasně vyčíst, že vývoj cen průmyslových výrobců je analogický k tržbám v tomto sektoru, v posledních letech je trend vývoje cen klesající.

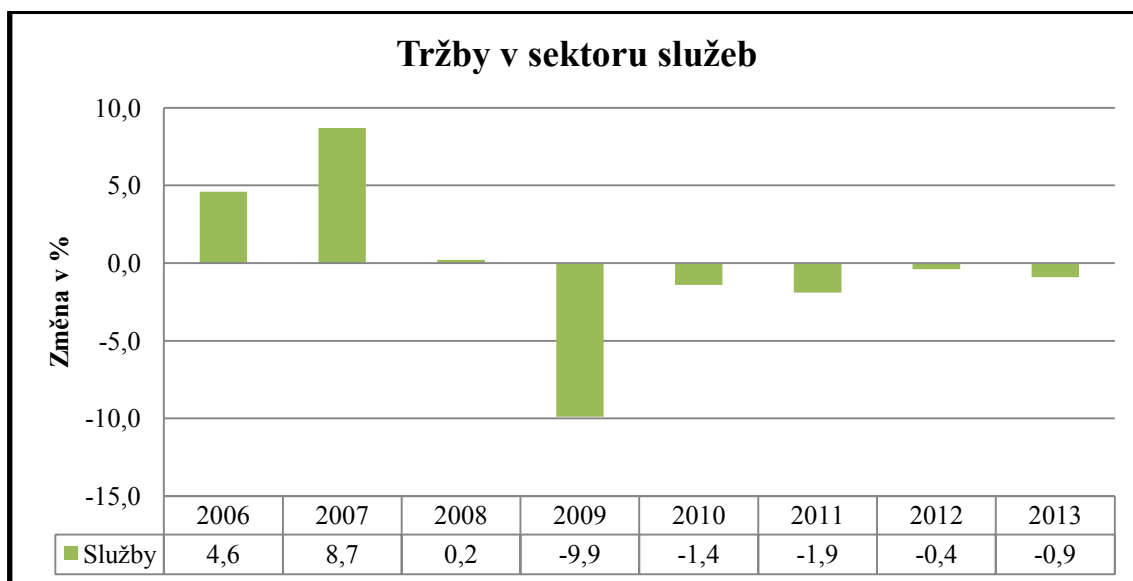
Graf 4.4 Ceny průmyslových výrobců



Zdroj: Český statistický úřad.

Sektor služeb je neméně spjat s firmou Distribuce detergentů než sektor průmyslu. Firma dodává např. hotelovým prádelnám, ale služeb prádelen, kterým firma dodává, využívají i kosmetické salony, wellness centra, kadeřnictví, apod. Vzhledem k předpokladu v pokračování klesajícího trendu vývoje tržeb v sektoru služeb (graf 4.5), můžeme očekávat i určitý nepříznivý dopad na vývoj tržeb firmy.

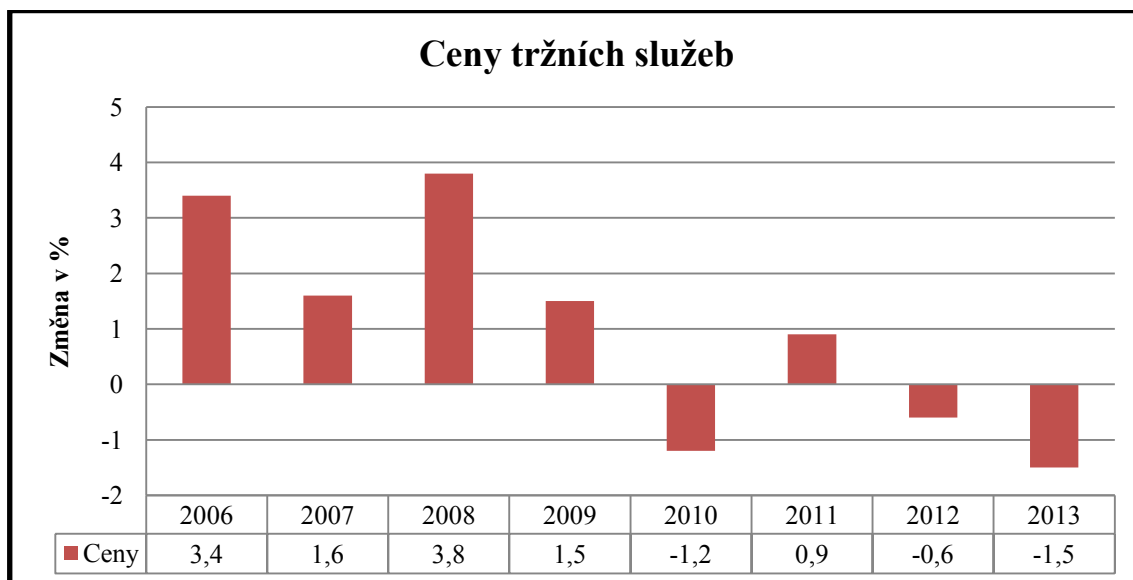
Graf 4.5 Tržby v sektoru služeb



Zdroj: Český statistický úřad.

Ceny tržních služeb (graf 4.6) zaznamenaly poslední významnější nárůst v roce 2009, poté každoročně klesaly s výjimkou v roce 2011. V roce 2013 došlo k výraznějšímu poklesu o 1,5%, což mohlo mít vliv i na pokles tržeb firmy. Opět sledujeme klesající trend, takže je na místě předpokládat tlak na pokles cen ve více odvětvích.

Graf 4.6 Ceny tržních služeb



Zdroj: Český statistický úřad.

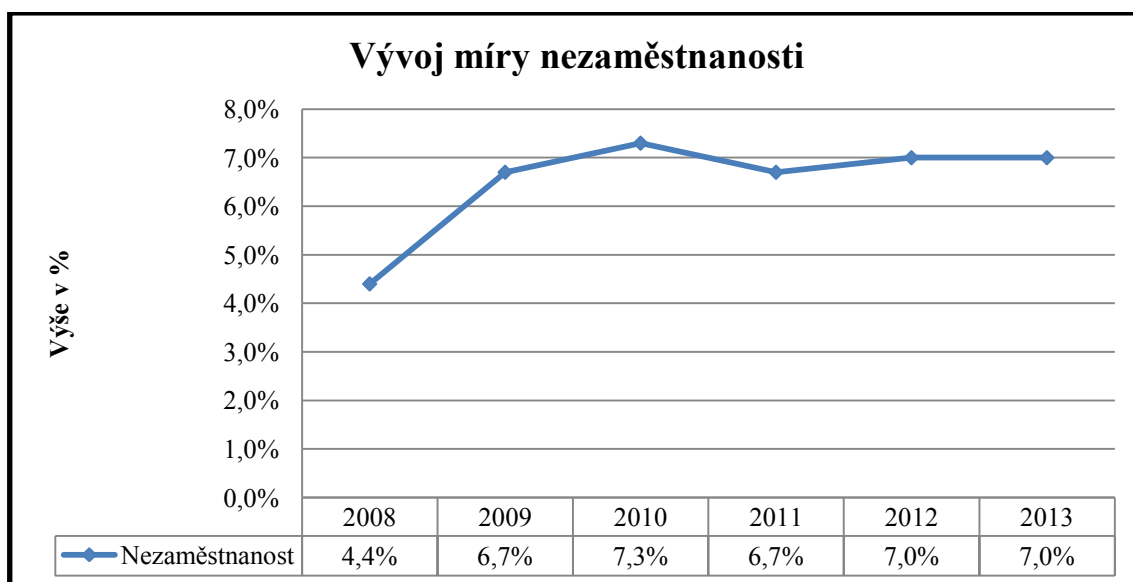
Sociální a demografické faktory

Ze sociálních a demografických faktorů hrají bezpochyby pro firmu největší roli nezaměstnanost a skladba obyvatelstva. V závislosti na věku a výši příjmů obyvatel se

budou odvíjet i jejich potřeby, životní styl, a tedy preference ve spotřebě. S těmito faktory úzce souvisí také míra nezaměstnanosti. Čím vyšší je nezaměstnanost, tím nižší bude spotřeba určitých produktů. Lze předpokládat, že pokud bude zaměstnanost spíše vyšší, budou lidé disponovat větším množstvím peněz, a tak si budou moci dovolit pořízovat širší spektrum služeb a výrobků, mezi které se řadí např. právě služba praní prádla, která je přímo závislá na dodávce pracích prostředků. Pokles míry nezaměstnanosti a růst příjmů tedy příznivě ovlivňují podnikatelské prostředí a poskytují širší příležitosti.

Vývoj míry nezaměstnanosti (graf 4.7) se v posledních letech ustálil na hodnotě okolo 7%, a proto můžeme předpokládat, že tento trend přetrvá a nebude se v následujících letech nijak výrazně vychylovat.

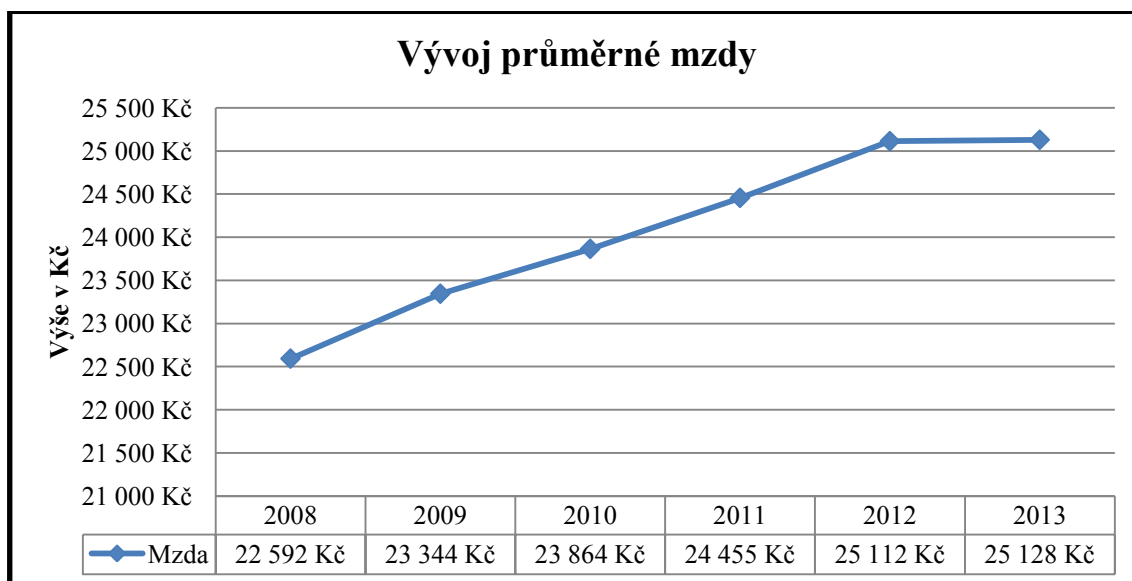
Graf 4.7 Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR



Zdroj: Český statistický úřad.

Vývoj průměrné hrubé nominální mzdy obyvatel v České republice (graf 4.8) byl v letech 2008 – 2012 zřetelně rostoucí, což značí pozitivní vývoj celkové ekonomické situace, avšak v roce 2013 se tento růst značně zpomalil, což může signalizovat snížení spotřeby, tedy snížení tržeb pro firmu. Je třeba však poznamenat, že v tomto roce došlo také ke snížení míry inflace, takže tyto dva efekty mohou částečně působit proti sobě, což ve výsledku nemusí znamenat tak znatelný dopad na samotnou firmu.

Graf 4.8 Vývoj průměrné hrubé nominální mzdy v ČR



Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí.

Technologické faktory

Pokud si firma chce udržet dobrou pozici na trhu, musí neustále sledovat vývoj v nových technologiích, jejich užití a využívat příležitostí, které jsou k dispozici. Inovacemi a technologickým pokrokem lze ve výrobě dosáhnout lepších výsledků prostřednictvím efektivnějších výrobních procesů. Tyto inovace jsou však často spojeny s nákladnými prvotními investicemi, avšak z dlouhodobějšího hlediska jsou zdrojem přínosů.

Ekologické faktory

Chemický průmysl, do kterého firma povahou svých výrobků patří, je jedno z důkladně sledovaných oblastí průmyslu z pohledu ekologů a státních orgánů. Tato oblast podnikání může mít značný negativní dopad na životní prostředí, pokud by nebyla zvláště hlídána. Z hlediska ekologie splňuje firma všechny aktuální právní požadavky. Své výrobky dodává firma buďto v papírových pytlík, které jsou velmi snadno recyklovatelné, nebo v plastových kanystrech, které po vypotřebování obsahu firma od zákazníků zpětně sbírá pro opakované naplnění. Tímto způsobem je maximalizována recyklovatelnost obalů na nejvyšší možnou míru. Pro záchyt potenciálně nebezpečných odpadních vod má firma vybudovanu podzemní velkoobjemovou jímku, která zároveň slouží pro případ havarijních stavů. Nehrozí tedy únik chemických látek do půdy a narušení životního prostředí. Veškerá tato opatření jsou v souladu s platnými zákony, nařízeními a normami.

Trendem poslední doby je stále silnější vnímání ekologických dopadů činností firem ze strany občanů³. Čím lépe tedy firma splňuje ekologické hledisko své výroby a zřetelně dává najevo, že má zájem na zachování dobrých podmínek životního prostředí, tím pozitivněji bude vnímána a brána seriózně. Je tedy v zájmu firmy chovat se ekologicky vzhledem k příležitosti, kterou tento způsob vykonávání činnosti nabízí – budování dobrého jména na trhu.

4.1.2. Analýza mikrookolí podniku

Analýza mikrookolí je nezbytná k pochopení vlivů jeho jednotlivých složek na podnik. Toto umožní následně lépe a cíleněji plánovat, řídit zdroje a směřovat vývoj podniku. K tomuto účelu bude použit Porterův model pěti sil.

Porterův model pěti sil

Tato metoda analýzy mikrookolí si klade za cíl identifikovat a ohodnotit hlavní činitele v působící na firmu v rámci mikrookolí, ve kterém se podnik pohybuje. Mezi faktory, které jsou zkoumány, patří intenzita současné konkurence, hrozba vstupů nové konkurence, hrozba substitutů, vyjednávací síla dodavatelů a vyjednávací síla zákazníků.

Intenzita současné konkurence

Na základě rozhovorů s majitelem společnosti bylo zjištěno, že nevnímá intenzitu současné konkurence za nijak ohrožující. Z rozhovorů dále vyplynulo, že většina zákaznické základny firmy se nachází v Praze – kde se nachází přibližně sto komerčních prádeln, přičemž osmdesát z nich zásobuje firma Distribuce detergentů s.r.o. Sám majitel tvrdí, že nezaznamenává žádné vážnější snahy ze strany konkurenčních firem o přebrání zákazníků, ani jiné podobné tlaky na snižování cen, apod. Z tohoto poznatku lze usuzovat, že intenzita konkurence není velmi významná a v současnosti neprobíhají žádné konkurenční boje, takže lze zároveň předpokládat, že v blízké budoucnosti žádný významný konkurenční konflikt nevznikne.

Je třeba poznamenat, že firma EFEKT s.r.o. působící ve stejném odvětví výroby a distribuce pracích prostředků, je nejvýznamnějším konkurentem. Tato firma se také ve velkém měřítku zaměřuje na distribuci zboží do domácností, což je oblast, ve které firma Distribuce detergentů s.r.o. nepodniká. Toto může být jedním z důvodů, že nedochází k střetu zájmů.

³ V příloze č. 1 jsou zachyceny grafy zobrazující názory respondentů týkající se vlivů na životní prostředí. Studii provedlo Centrum pro výzkum veřejného mínění, Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. v květnu 2014.

Hrozba vstupu nové konkurence

Ze strany potenciální konkurence hrají roli bariery vstupu do odvětví. V tomto případě se jedná zejména o receptury pro výrobu pracích prostředků. Jedná se totiž o sofistikovaný proces, kdy je nezbytné dodržet naprosto přesné poměry jednotlivých složek, aby výsledná směs byla co nejefektivnější, tedy co nej kvalitnější, při dodržení určité výše nákladů. Především se tedy jedná o výrobní know-how, jehož absence je pro nové konkurenty obrovskou nevýhodou. Pokud nová konkurence tímto know-how nedisponuje, nezbyvá jim než postupovat metodou „pokus-omyl“, což se může zcela zásadně promítnout do celkových nákladů, nehledě na to, že nekvalitní směsi odradí zákazníky.

Dodavatelská síť surovin pro výrobu je v ČR dle slov majitele poměrně řídká, takže dodavatelů není mnoho. Zároveň však také platí, že téměř každou surovinu je nutné objednávat od jiného dodavatele vzhledem k optimalizaci nákladů. Pro nové konkurenty může být problematické obstarat všechny suroviny potřebné k výrobě s optimálními náklady. Důvodem jsou odběratelsko-dodavatelské vztahy, kdy firma Distribuce detergentů s.r.o. je již dlouholetým spolehlivým odběratelem, takže pro dodavatelské firmy není problém přichystat menší objednávku⁴ za sjednanou, výhodnou cenu. Pro nové konkurenty by toto nemuselo platit. Buď by museli odebrat větší množství najednou, což znamená velký finanční obnos vázaný v zásobách, nebo by jim byla poskytnuta vyšší cena vzhledem k menšímu objemu objednávky.

Vstup nové konkurence je také ovlivněn zákazníky, kteří jsou v naprosté většině spokojeni s výrobky, které od firmy Distribuce detergentů s.r.o. odebírají. Podle slov majitele firmy nedochází k odchodu zákazníků. Na tomto základě lze soudit, že příležitosti pro nové firmy jsou velmi malé.

Z těchto výše zmíněných důvodů vyplývá, že hrozba nové konkurence je poměrně nízká.

Hrozba substitutů

Co se týče hrozby substitutů, není trh běžných chemických pracích prostředků nijak ohrožen. Jedinou rozšířenou alternativní metodou čištění prádla je parní čištění, což je aplikovatelné pouze na určité typy prádla, přičemž takovéto čištění probíhá výhradně po jednom kusu oděvu (např. oblek, šaty, apod.). Z tohoto důvodu nemůže parní metoda

⁴ Ve většině případů dodavatelů surovin se jedná o velké zpracovatelské závody, takže malé objednávky (např. jedna paleta) jsou poměrně zanedbatelné.

čištění konkurovat běžnému praní, pomocí kterého je možné prát velké objemy prádla najednou (v závislosti na velikosti pracího zařízení). Zároveň není parní čištění vhodnou metodou k odstraňování odolných skvrn a silných nečistot, pro tento účel slouží stále nejspolehlivěji a s nejnižšími náklady běžné sypké a tekuté prací prostředky, jejichž výrobou se firma zabývá. Hrozba substitutů je tedy minimální.

Vyjednávací síla dodavatelů

Jak již bylo zmíněno v předchozích odstavcích, dodavatelů surovin není v ČR mnoho, takže jejich vyjednávací síla je poměrně vysoká. V případě, že se dodavatel rozhodne změnit cenu zboží nebo jiné podmínky nákupu, může tak způsobit odběratelské firmě obtíže a zvýšené náklady. Pro firmu Distribuce detergentů s.r.o. by byla změna některého z dodavatelů poměrně obtížná, protože většinu objednávek si musí majitel vyzvedávat sám, dodavatelé neposkytují rozvoz menších objemů zboží. Tito stávající dodavatelé jsou tedy vybráni logisticky tak, aby byli co nejbližší firemním obchodním trasám z důvodu úspory času i finančních zdrojů. Pokud by tedy firma byla donucena ke změně některého z dodavatelů, je velká možnost, že nový dodavatel se bude nacházet v nepříliš vyhovující lokalitě. Roli také hraje skutečnost, že firma není velkým odběratelem, což také přispívá k vyjednávací síle dodavatelů. Majitel firmy však nepředpokládá možnost vertikální integrace. I přesto je, na základě výše zmíněných důvodů, vyjednávací síla dodavatelů poměrně velká.

Vyjednávací síla zákazníků

Síť zákazníků je poměrně rozmanitá, firma dodává jak menším zákazníkům (většina), tak i několika velkým provozům. Vyjednávací síla menších zákazníků, tj. komerčních prádelen, je spíše menší. Vzhledem k jejich vysokému počtu by při tlaku některého ze zákazníků na obchodní podmínky a cenu zboží nehrozilo firmě žádné větší ohrožení. V případě obdobné situace ze strany velkého zákazníka by byly nepříznivé dopady případných neshod větší. Pokud by velký zákazník vyvíjel tlak na snížení ceny, pro firmu by to v případě přistoupení na nižší cenu, znamenalo nižší tržby ve větším rozsahu. Samotnou existenci firmy by to však neohrozilo.

Dalším faktorem, který zde hraje roli, je platební morálka zákazníků, která přímo ovlivňuje fungování firmy. Pokud zákazník neplatí včas a neustále své platby za zakoupené zboží odkládá, snižuje tak platební schopnost firmy, což se v případě více takovýchto případů může nepříznivě promítnout do každodenní činnosti firmy a plynulosti

výroby. Zejména pak při nákupu výrobních surovin, kdy firmě mohou pochybět prostředky k jejich úhradě, se tento neduh odběratelských firem projevuje zcela zásadním způsobem. K vymáhání takovýchto pohledávek však zkrátka chybí prostředky. V případě, že majitel firmy začne na dlužníky vyvíjet tlak, není pro ně nic jednoduššího než pohrozit změnou dodavatele, což je v tomto případě pro zákazníka snadná a prakticky beznákladová záležitost. Bohužel je tato platební nedisciplinovanost poměrně častým jevem.

Ve prospěch firmy Distribuce detergentů s.r.o. však hraje vysoká spokojenost zákazníků s výrobky. Z rozhovorů s majitelem firmy vyplynulo, že již od většiny svých zákazníků slyšel chválu na své výrobku v porovnání s jinými, konkurenčními, které zákazníci také odzkoušeli. Zároveň s dobrými cenami, které jsou zákazníkům poskytovány, je toto poměrně silný argument snižující vyjednávací sílu zákazníků.

V důsledku výhodného rozložení zákaznické sítě mezi různé typy zákazníků lze usuzovat, že potenciální konflikty firmu zásadním způsobem neohrožují, ale zároveň by v případě takovýchto konfliktů s velkými zákazníky mohlo dojít k nežádoucímu snížení tržeb. Pokud přihlédneme ke špatné platební morálce některých zákazníků, ale také k vlivu kvalitních výrobků, což působí částečně protichůdně, lze tvrdit, že vyjednávací síla zákazníků je spíše větší.

4.2. Analýza vnitřního prostředí podniku

V následujících kapitolách jsou zpracovány analýzy vnitřních funkcí podniku, a to pomocí finanční analýzy, která pomůže nahlédnout do aktuální finanční situace podniku, a SWOT analýzy, na jejímž základě bude možné následně formulovat návrhy řešení klíčových faktorů ovlivňujících fungování podniku.

4.2.1. Finanční analýza

V této kapitole bude věnována pozornost analýze finančního zdraví podniku a jeho hospodaření s finančními prostředky. Bude tedy provedena finanční analýza, pomocí které bude následně zhodnocen stav podnikových financí. Analyzována budou data z účetních výkazů rozvahy a výkazu zisků a ztrát, a to pro čtyřleté období fungování firmy, tedy pro roky 2010 – 2013.

Analýza rozvahy

Jako první krok finanční analýzy bude provedena horizontální a vertikální analýza rozvahy, která poskytne základní přehled o hospodaření podniku ve sledovaném období. Pomocí této analýzy budou zhodnoceny jednotlivé položky aktiv a pasiv z hlediska jejich vývoje, zároveň bude získán přehled o jejich podílu na celkové sumě, což pomůže určit, které položky rozvahy jsou významné a naopak, kde se nachází slabá místa, na které by bylo vhodné se zaměřit v dalším zkoumání.

Výsledky z roku 2010 je třeba brát s určitou rezervou vzhledem k faktu, že v polovině tohoto roku (5. 6. 2010) firma Distribuce detergentů změnila svou právní subjektivitu na společnost s ručením omezeným, a tak výsledky rozvahy a výkazu zisku a ztráty jsou pouze za druhou polovinu roku.

Horizontální analýza rozvahy

Pro horizontální analýzu rozvahy bude použita metoda meziročního srovnání, přičemž výchozím rokem bude vždy rok předcházející. Pro lepší přehlednost budou meziroční změny hodnot jednotlivých položek rozvahy zaznamenány v komentované části v celých procentech.

Tabulka 4.1 Zkrácená verze rozvahy

ROZVAHA (v tis. Kč)		2010	2011	2012	2013
	AKTIVA celkem	1085	1342	2168	2620
B.	Dlouhodobý majetek	19	213	334	311
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	19	213	334	311
B. II. 2.	Stavby	0	0	345	311
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	0	0	-11	0
B. II. 7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	19	213	0	0
C.	Oběžná aktiva	1068	1129	1834	2309
C. I.	Zásoby	35	70	52	43
C. I. 1.	Materiál	35	70	52	43
C. III.	Krátkodobé pohledávky	172	216	188	114
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	172	212	184	109
C. III. 6.	Stát - daňové pohledávky	0	0	0	1
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	4	4	4
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	861	843	1594	2152
C. IV. 1.	Peníze	574	695	1533	2114
C. IV. 2.	Účty v bankách	287	148	61	38
D. I.	Časové rozlišení	-2	0	0	0
D. I. 1.	Náklady příštích období	-2	0	0	0
	PASIVA celkem	1085	1342	2168	2620
A.	Vlastní kapitál	590	1113	1882	2441
A. I.	Základní kapitál	200	200	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	200	200	200	200
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	0	389	913	1682
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	0	389	913	1682
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	390	524	769	559
B.	Cizí zdroje	495	229	286	179
B. III.	Krátkodobé závazky	495	229	286	179
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	140	149	153	100
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	138	0	0	12
B. III. 6.	Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	5	11	6	7
B. III. 7.	Stát - daňové závazky a dotace	212	60	127	56
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	9	0	4

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti Distribuce detergentů s.r.o.

Položka celkových aktiv zaznamenala především v roce 2012 razantní nárůst, a to ve výši 62%. V letech 2011 a 2013 byl nárůst mírnější, a to 24% v roce 2011 a 21% v roce 2013. V roce 2011 byl tento nárůst způsoben především více než desetinásobným růstem dlouhodobého majetku. Tento rok byl rokem, kdy začala výstavba výrobní haly. Růstových hodnot v letech 2012 a 2013 bylo dosaženo především vlivem růstu oběžných aktiv ve výši 62% v roce 2012 a 26% v roce 2013. Tato skutečnost vyplývá z povahy podnikání firmy,

kdy došlo k významnému růstu prodeje hotových výrobků, a to především v důsledku získání nových zákazníků (zejména na území Prahy). Zcela největší nárůst zaznamenala v průběhu let položka krátkodobého finančního majetku (kromě roku 2011, kdy došlo k mírnému poklesu ve výši 2%), v roce 2012 činil tento nárůst 89% a v roce 2013 pak 35% oproti minulému roku. Z těchto čísel je tedy naprosto zřejmé zvýšení prodeje výrobků, což se pozitivně promítlo právě v položce krátkodobého finančního kapitálu. Je však také patrné, že růst krátkodobého finančního majetku se meziročně více než dvojnásobně snížil, což bylo zapříčiněno především polevením v úsilí získat nové zákazníky v důsledku nedostatku času pro tuto aktivitu vzhledem k nezbytnosti obstarávat potřeby stávajících zákazníků. Nemalou částí se na pozitivním vývoji celkové sumy aktiv podílela i výstavba nové výrobní haly, která byla dokončena v roce 2012, čímž došlo k rozšíření dlouhodobého majetku společnosti.

Pasiva společnosti v podstatě kopírovala vývoj aktiv v tom smyslu, že došlo k významnému nárůstu prakticky jediné hlavní položky, a to položky vlastního kapitálu. Pouze v roce 2011 došlo také k výraznému snížení cizích zdrojů, a to o 54%, v dalších letech firma nepoužívala zdaleka takový objem cizího kapitálu. Co se týče vlastního kapitálu, zaznamenal v roce 2011 největší nárůst ve výši 89%, v roce 2012 pak nárůst ve výši 69% a v roce 2013 o 30%. Převážně v tomto důsledku došlo tedy k růstu celkových pasiv o 62% v roce 2012, respektive o 21% v roce 2013. V roce 2011 (v menší míře i v roce 2013) působil na pasiva opačným směrem vliv poklesu cizích zdrojů o 54%. Stejně jako nárůst krátkodobého finančního majetku v položce aktiv, tak se i nárůst vlastního kapitálu mezi lety 2012 a 2013 snížil o více než polovinu, a to ve stejném důsledku. Prakticky jediné významné změny v dílčích položkách vlastního kapitálu nastaly ve výsledku hospodaření minulých let, kdy se jednalo o nárůst o 135% v roce 2012 a 84% v roce 2013, a v položce výsledku hospodaření běžného účetního období, kdy byl zaznamenán nárůst ve výši 34% v roce 2011, 47% v roce 2012, zatímco pro rok 2013 šlo o pokles o 27%. Společnost nevyužívá žádných bankovních úvěrů, cizí kapitál zaznamenal pouze nepatrné změny, a to především v důsledku krátkodobých závazků z obchodních vztahů, daňových závazků a dotací vůči státu. Na základě tohoto faktu lze tvrdit, že majitel firmy prosazuje konzervativní řízení finančních zdrojů.

Vertikální analýza rozvahy

Tabulka 4.2 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Vertikální analýza rozvahy		2010	2011	2012	2013
	AKTIVA celkem	100%	100%	100%	100%
B.	Dlouhodobý majetek	2%	16%	15%	12%
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	100%	100%	100%	100%
C.	Oběžná aktiva	98%	84%	85%	88%
C. I.	Zásoby	3%	6%	3%	2%
C. III.	Krátkodobé pohledávky	16%	19%	10%	5%
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	81%	75%	87%	93%
C. IV. 1.	Peníze	67%	82%	96%	98%
C. IV. 2.	Účty v bankách	33%	18%	4%	2%
	PASIVA celkem	100%	100%	100%	100%
A.	Vlastní kapitál	54%	83%	87%	93%
A. I.	Základní kapitál	34%	18%	10%	8%
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	0%	35%	49%	69%
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	66%	47%	41%	23%
B.	Cizí zdroje	46%	17%	13%	7%
B. III.	Krátkodobé závazky	100%	100%	100%	100%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti Distribuce detergentů s.r.o.

Z předchozí kapitoly je patrné, že oběžná aktiva tvoří naprostou většinu celkových aktiv firmy, což je dáno především skutečností, že se jedná o firmu zabývající se prodejem vlastních výrobků. Přestože oběžná aktiva v průběhu let značně rostla, na jejich podílu na celkových aktivech se to nijak významně neprojevalo. Jedinou výjimkou je rok 2010, kdy oběžná aktiva tvořila 98% celkových aktiv. V roce 2011 tvořila oběžná aktiva 84%, v roce 2012 85% a v roce 2013 88% celkových aktiv společnosti, jejich podíl zůstal tedy relativně stabilní. Za zmínku stojí poměrně významný pokles podílu krátkodobých pohledávek na oběžných aktivech. Od roku 2011 tento podíl klesl téměř čtyřnásobně, v roce 2011 tvořily krátkodobé pohledávky celých 19% oběžných aktiv, v roce 2012 už pouze 10% a v roce 2013 se společnosti podařilo snížit pohledávky na pouhých 5%. Naopak podíl krátkodobého finančního majetku od roku 2011 poměrně razantně vzrostl. V roce 2011 činil tento podíl 75%, v roce 2012 už 87% a v roce 2013 dokonce 93%, což poukazuje na velmi vysokou likviditu společnosti vzhledem k faktu, že naprostá většina finančních prostředků je držena ve formě nejlikvidnějších aktiv. Naprostou většinou se na celkové sumě krátkodobého finančního majetku podílejí peníze v hotovosti, tj. v pokladně, přičemž v období 2011-2013 zaznamenal tento podíl rapidní nárůst. V roce 2011 byl podíl peněz na krátkodobém finančním majetku 82%, zbylých 18% tvořily finanční prostředky na

bankovních účtech, v následujících letech 2012 a 2013 činil podíl peněz již 96%, respektive 98% s ostatními krátkodobými finančními prostředky uloženými na bankovních účtech. V roce 2010 byla struktura krátkodobého finančního majetku poněkud vyrovnanější, peníze v hotovosti činili 67% a účty v bankách pak 33%, podíl krátkodobého majetku na oběžných aktivech činil 81%. Tato forma držení peněz je velmi drahá a dalo by se říci, že i neprogresivní, vzhledem k tomu, že takto držené peníze, tedy v hotovosti, nenesou žádný úrok, a zároveň neposkytují žádné výhody z případné investice. Jsou takto pouze připraveny k okamžitému použití a bylo by vhodné se na tuto skutečnost zaměřit a naložit s ní s úmyslem budoucího přínosu.

Zbývající částí se na struktuře celkových aktiv podílí pouze dlouhodobý majetek, a to ve formě dlouhodobého hmotného majetku, jehož výše je dána započtením výstavby nové výrobní haly v roce 2011 a jejím dokončením v následujícím roce, podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech je tedy stabilní a činí 16% z celkové sumy aktiv v roce 2011 a 15%, respektive 12% v následujících letech. Výjimku tvoří opět rok 2010, kdy podíl dlouhodobého majetku činil pouhých 2%.

Ve struktuře pasiv firmy převažuje v letech 2011 – 2013 položka vlastního kapitálu, přičemž rok od roku podíl vlastního kapitálu zároveň roste. V roce 2010 byl podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech 54%. V roce 2011 činila výše podílu 83%, v roce 87% a v roce 2013 tvořil vlastní kapitál 93% celkových pasiv. Růst podílu vlastního kapitálu na celkových pasivech byl zapříčiněn především dobrými výsledky firmy v oblasti prodeje. Výsledek hospodaření minulých let měl v roce 2011 podíl 35%, v roce 2012 49% a v roce 2013 dosáhl tento podíl 69%. Výsledek hospodaření běžného účetního období zaznamenal však propad, co se týče jeho podílu na vlastním kapitálu. V roce 2010 byla hodnota podílu 66% (zapříčiněno absencí výsledku hospodaření minulých let), v roce 2011 pak 47%, v roce 2012 klesla na 41% a v roce 2013 se hodnota propadla na 23%. Absolutní částka základního kapitálu zůstala po celou dobu neměnná, avšak v důsledku růstu podílů ostatních položek vlastního kapitálu, jeho podíl ve sledovaném období postupně klesl z 34% na 8%. V souladu s vývojem podílů vlastního kapitálu na celkové sumě pasiv, klesl podíl cizích zdrojů ze 46% v roce 2010 na 17% v roce 2011, dále pak na 13% v roce 2012 a na 7% v roce 2013, a to vlivem poklesu krátkodobých závazků. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, firma nevyužívá žádných bankovních úvěrů či podobných finančních výpomocí, využívané cizí zdroje jsou tedy pouze krátkodobého charakteru. Pro budoucí flexibilnější vývoj firmy by byla vhodná optimalizace poměru vlastních a cizích zdrojů.

Analýza výkazu zisku a ztráty

Stejně jako v předchozích kapitolách byla provedena analýza rozvahy, budou v následujících kapitolách analyzovány výkazy zisků a ztrát za roky 2010 – 2013. Bude provedena horizontální i vertikální analýza za účelem bližšího nahlédnutí na podnikové finance a případného odhalení kritických míst, na které by bylo vhodné se zaměřit.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

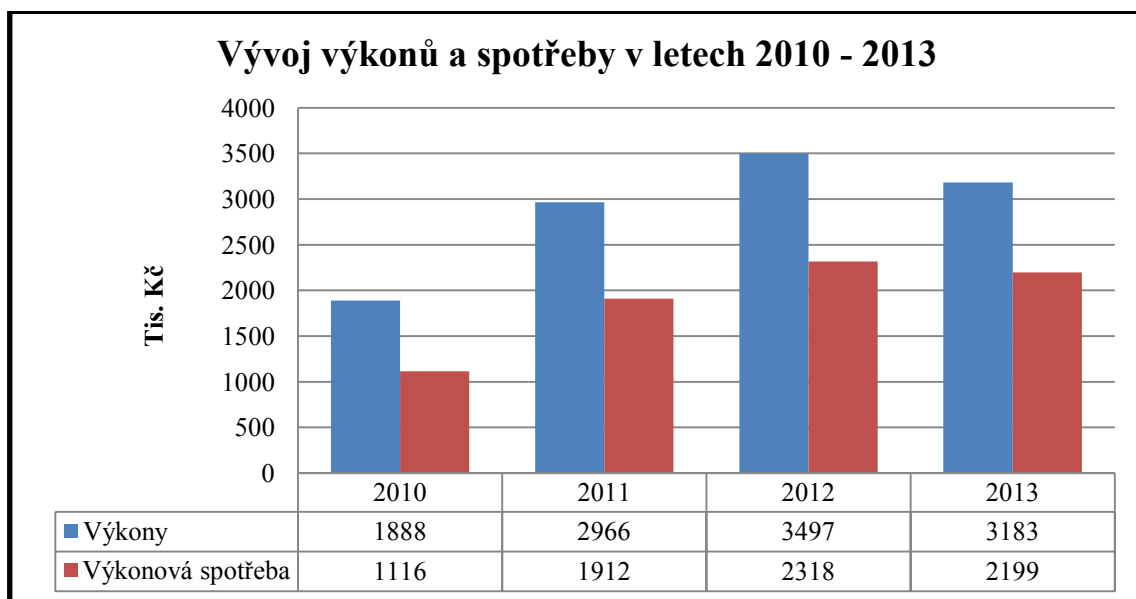
Podobně jako u horizontální analýzy rozvahy bude poměřován rozdíl jednotlivých položek výkazu zisků a ztrát ve sledovaném období. Přírůstky, případně poklesy, budou opět vyjádřeny v celých procentech. Pro přehledné porovnání jednotlivých významných položek budou použity grafy s meziročním srovnáním.

Prvními analyzovanými položkami jsou výkony⁵ společnosti ve sledovaném období a její výkonová spotřeba⁶. Vývoj výkonů a výkonové spotřeby je zachycen v grafu 4.9. Z grafu je patrné, že výkony, stejně jako výkonová spotřeba, měly od roku 2010 až do roku 2012 rostoucí tendenci. V roce 2011 vzrostly výkony o 57%, v roce 2012 se jejich růst zpomalil a dosáhl 18% oproti minulému roku. Podobně se vyvíjela i výkonová spotřeba, která v roce 2011 vzrostla o 71%, zatímco v roce 2012 se její růst zpomalil a činil 21%. V roce 2013 došlo u obou položek k poklesu, výkony klesly o 9% a výkonová spotřeba o 5%. Na základě PESTLE analýzy můžeme usuzovat, že pokles tržeb v roce 2013 byl způsoben vlivem poklesu tržeb celého sektoru průmyslové výroby. Podstatnou skutečností však zůstává fakt, že výkonová spotřeba nikdy ve sledovaném období nebyla vyšší než výkony firmy, z čehož se dá usuzovat na její dobré fungování.

⁵ Jsou dány tržbami z prodaných výrobků a služeb.

⁶ Materiál, energie a služby spotřebované firmou ve výrobním procesu.

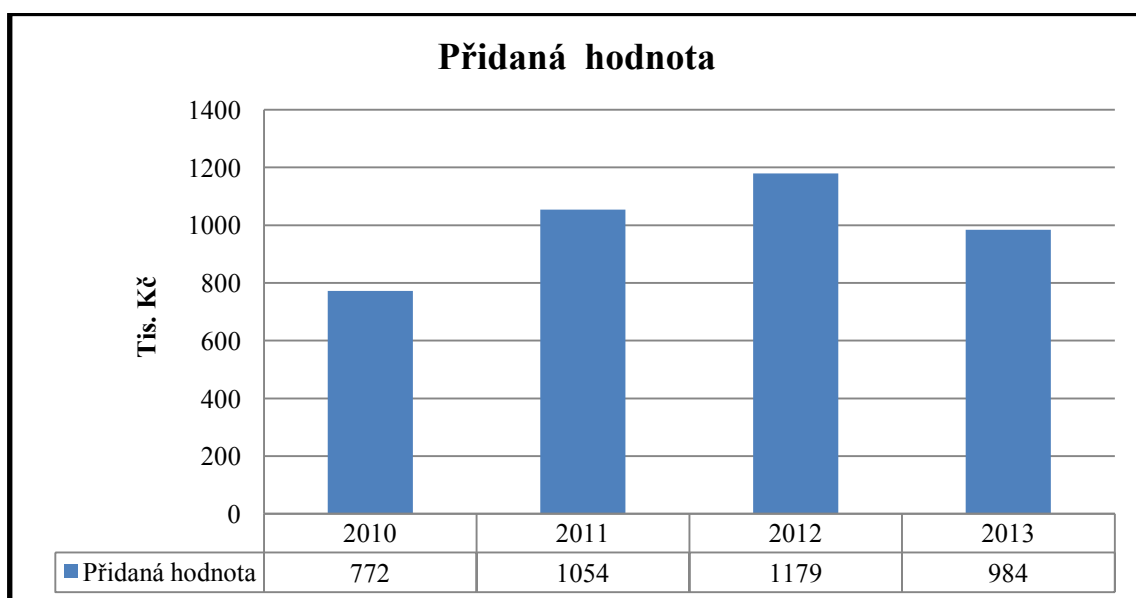
Graf 4.9 Vývoj výkonů a spotřeby v letech 2010 - 2013



Zdroj: Vlastní zpracování.

Z výkonů a výkonové spotřeby je odvozována přidaná hodnota vytvořená firmou. Je dána rozdílem zmiňovaných dvou položek a její vývoj je zachycen prostřednictvím grafu 4.10. Přidaná hodnota prakticky kopírovala vývoj výkonů a spotřeby, v roce 2011 došlo k jejímu nárůstu o 37%, v následujícím roce 2012 se nárůst zpomalil, a to na 12%, zatímco v roce 2013 došlo v důsledku poklesu výkonů také k poklesu přidané hodnoty o 17%.

Graf 4.10 Přidaná hodnota

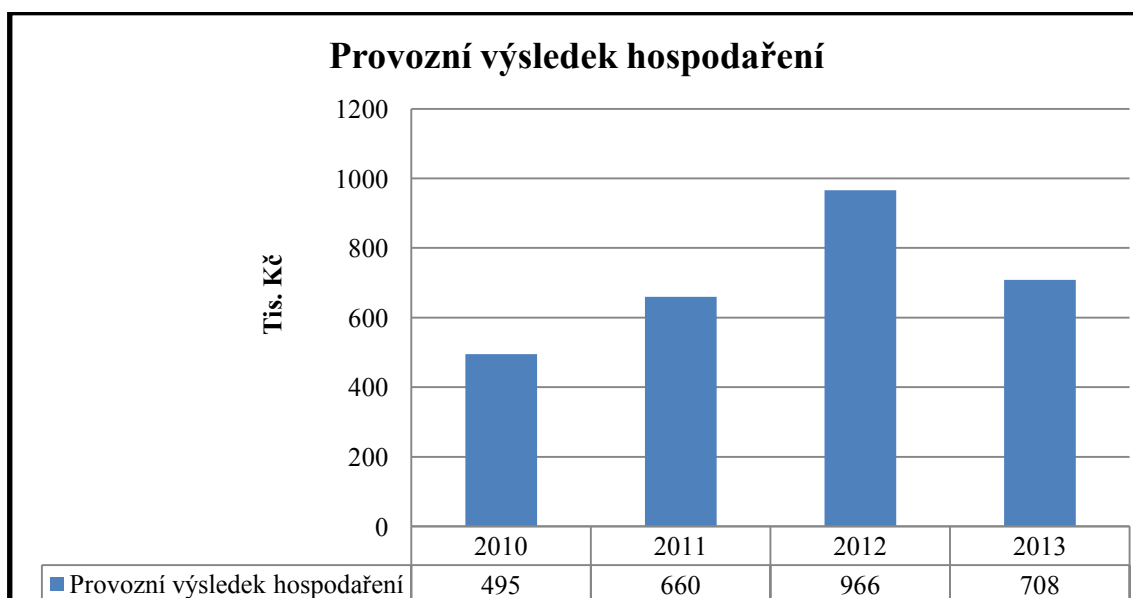


Zdroj: Vlastní zpracování.

Provozní výsledek hospodaření měl vzestupnou tendenci až do roku 2013, kdy došlo k jeho poklesu o 27%. V předchozích letech však razantně rostl, v roce 2011 činil nárůst

33% a v roce 2012 47%. Růst provozního výsledku hospodaření v letech 2011 a 2012 byl zapříčiněn především výrazným růstem tržeb z prodeje výrobků a zároveň i mírným poklesem osobních nákladů. Pokles v roce 2013 byl ovlivněn pouze poklesem tržeb.

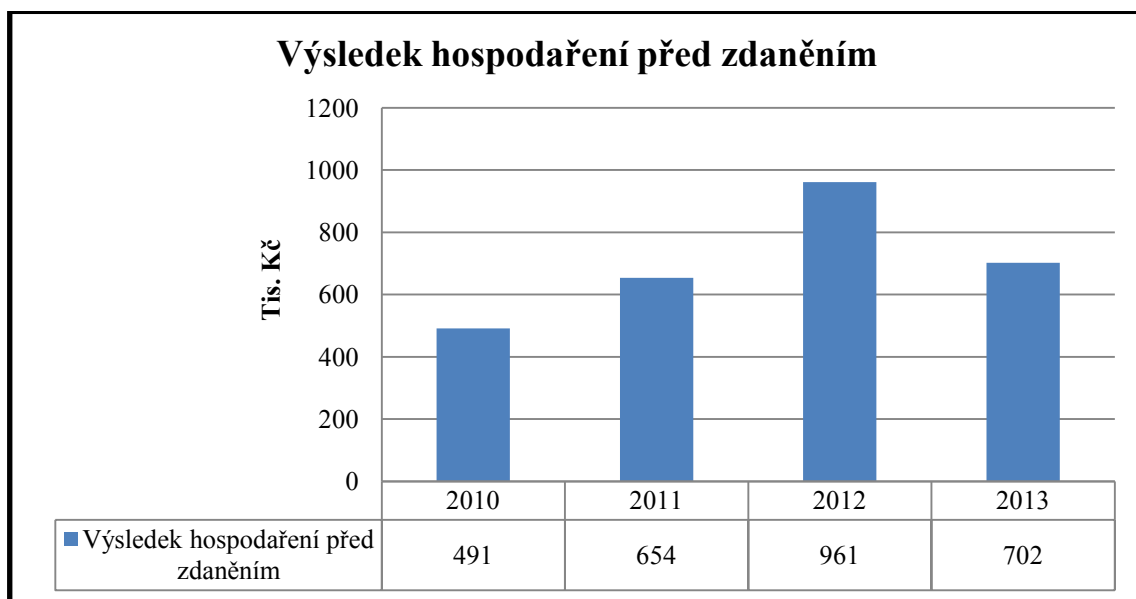
Graf 4.11 Provozní výsledek hospodaření



Zdroj: Vlastní zpracování.

Vzhledem ke skutečnosti, že finanční výsledek hospodaření se pohybuje ve stabilní výši, maximálně však dosáhl hodnoty -6.000,- Kč, je i výsledek hospodaření před zdaněním velmi podobný provoznímu výsledku hospodaření. Procentní výše nárůstů v letech 2011 a 2012, stejně jako výše poklesu v roce 2013, je prakticky totožná jako u provozního výsledku hospodaření. Tento nízký stav finančního výsledku je dán skutečností, že firma nedisponuje žádným finančním majetkem, jako jsou např. cenné papíry.

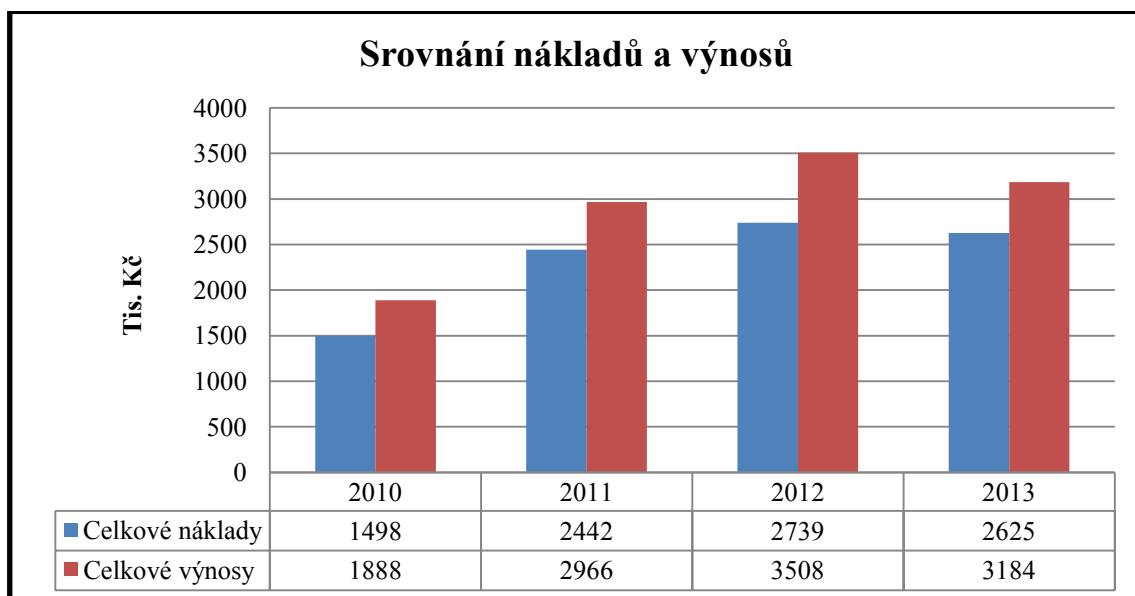
Graf 4.12 Výsledek hospodaření před zdaněním



Zdroj: Vlastní zpracování.

Následující graf 4.13 nabízí pohled na srovnání vývoje celkových nákladů a výnosů firmy. V roce 2011 zaznamenaly obě položky rapidní nárůst, u nákladů došlo k nárůstu o 63%, zatímco u výnosů o 57%, z čehož je patrné, že náklady rostly mírně rychlejším tempem. V následujícím roce se však rychlost růstu nákladů a výnosů obrátila a poměrně značně zpomalila. Nárůst nákladů činil 12% a nárůst výnosů 18%, což se v témže roce promítlo do většího nárůstu výsledku hospodaření. V roce 2013 došlo k poklesu obou položek, přičemž výnosy klesly oproti nákladům dvojnásobně. Pozitivním faktem je, že výnosy doposud vždy převyšovaly náklady, a tak se firma stále nachází v kladných výsledných číslech.

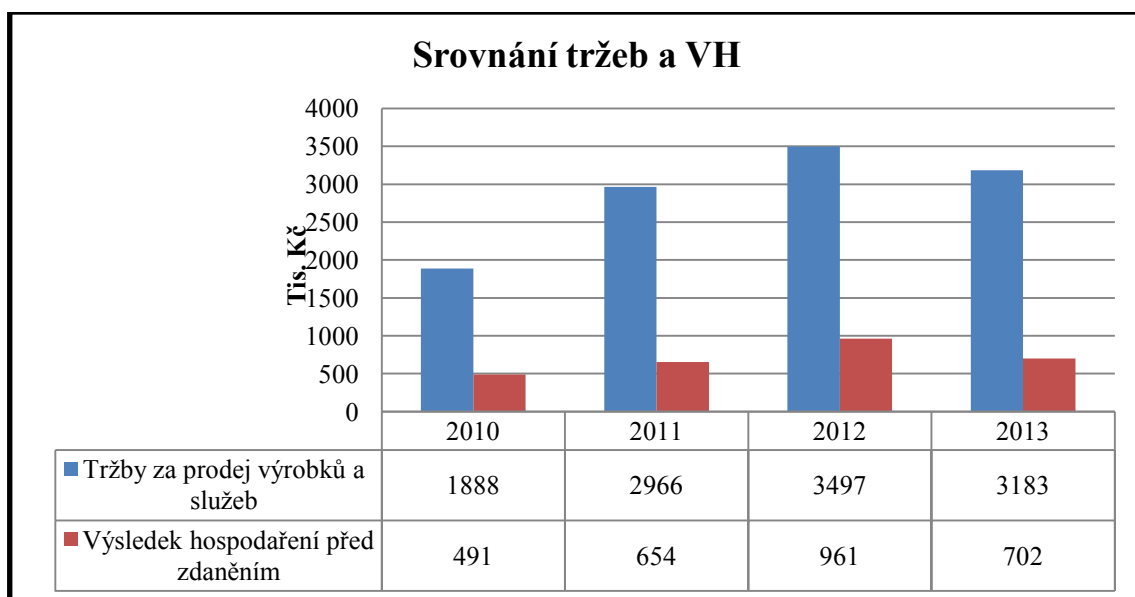
Graf 4.13 Srovnání nákladů a výnosů



Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 4.14 poskytuje pohled na srovnání meziročního vývoje tržeb a výsledku hospodaření. Přestože tržby v roce 2011 razantně vzrostly, nezapříčinily stejně razantní nárůst výsledku hospodaření, nárůst tržeb o 57% vyvolal nárůst výsledku hospodaření o 33%. V roce 2012 byl však téměř poloviční nárůst tržeb (18%) jednou z příčin 47% nárůstu výsledku hospodaření. V roce 2013 pak tržby klesly o 9%, a zároveň klesl výsledek hospodaření o 27%.

Graf 4.14 Srovnání tržeb a výsledku hospodaření



Zdroj: Vlastní zpracování.

V následující Tabulce 4.3 jsou zaznamenány položky výkazu zisku a ztráty v letech 2010 – 2013, aby bylo zřejmé, v jakých částkách se pohybují výsledky firmy.

Tabulka 4.3 Zkrácená verze výkazu zisku a ztráty

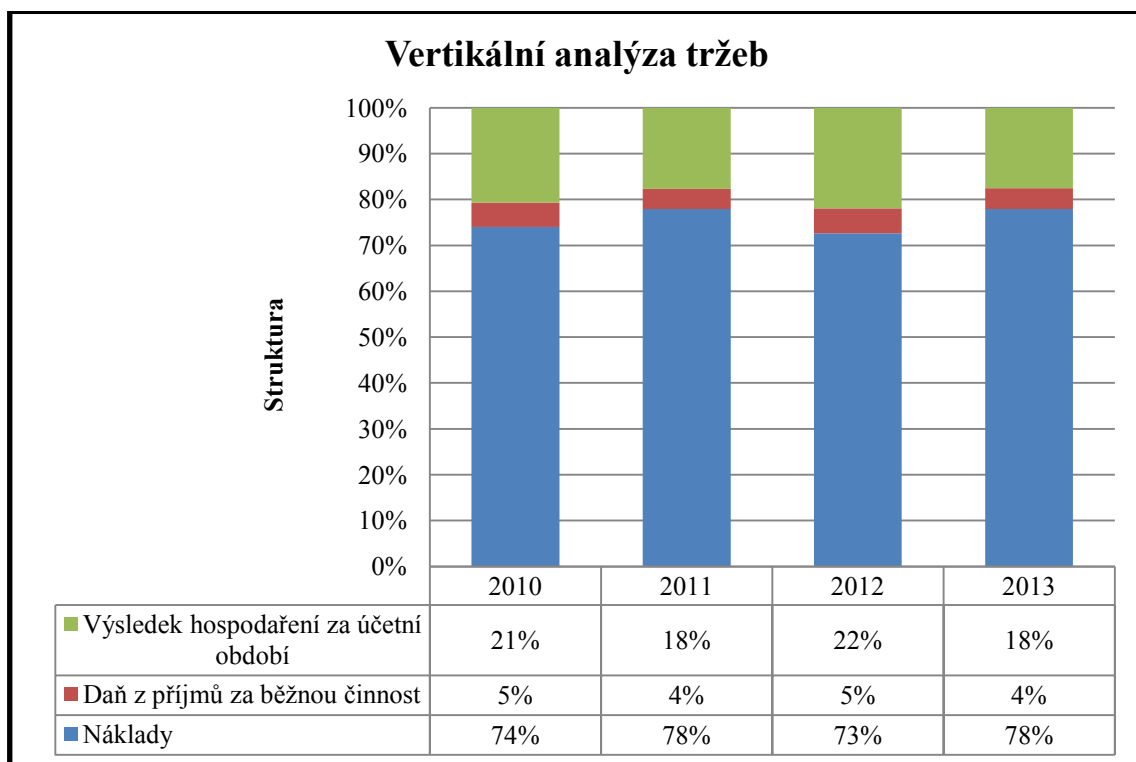
Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč.)		2010	2011	2012	2013
II.	Výkony	1888	2966	3497	3183
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	1888	2966	3497	3183
B.	Výkonová spotřeba	1116	1912	2318	2199
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	995	1667	2150	1915
B. 2.	Služby	121	245	168	284
+	Přidaná hodnota	772	1054	1179	984
C.	Osobní náklady	246	393	211	241
C. 1.	Mzdové náklady	222	344	158	180
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	24	49	53	61
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0	0	11	22
IV.	Ostatní provozní výnosy	0	0	9	0
H.	Ostatní provozní náklady	31	1	0	13
*	Provozní výsledek hospodaření	495	660	966	708
X.	Výnosové úroky	0	0	0	1
XI.	Ostatní finanční výnosy	0	0	2	0
O.	Ostatní finanční náklady	4	6	7	7
*	Finanční výsledek hospodaření	-4	-6	-5	-6
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	101	130	192	143
Q. 1.	-splatná	101	130	192	143
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	390	524	769	559
***	Výsledek hospodaření za účetní období	390	524	769	559
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	491	654	961	702

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti Distribuce detergentů s.r.o.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

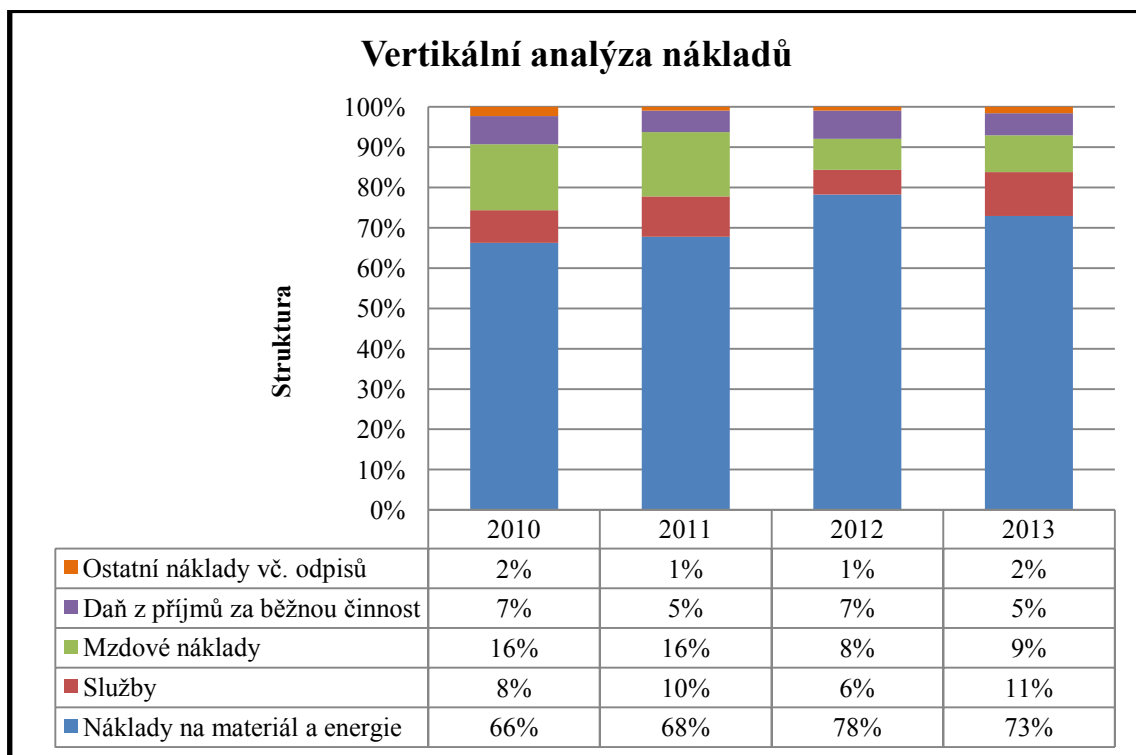
Graf 4.15 zobrazuje strukturu tržeb v jednotlivých letech, z hlediska výsledku hospodaření, tj. jaký podíl z tržeb zůstane firmě ve formě zisku po odečtení nákladů a daní. Ve všech sledovaných letech převyšovaly náklady třikrát až čtyřikrát konečný hospodářský výsledek, přičemž pro firmu byl tento poměr nejvýhodnější v letech 2010 a 2012, kdy výsledek hospodaření tvořil 21%, respektive 22%, podíl.

Graf 4.15 Vertikální analýza tržeb



Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 4.16 Vertikální analýza nákladů



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.16 je zřejmá relativně stabilní struktura celkových nákladů ve sledovaném období. Jednou ze dvou výjimek je položka nákladů na materiál a energie v roce 2012, u

kteře meziročně došlo ke zvýšení jejího podílu na struktuře celkových nákladů o 10%, přičemž v roce 2013 tento podíl o 5% klesl a přiblížil se tak stabilně rostoucímu vývojovému trendu z předchozích let. Druhou položkou, u které došlo k větší změně na jejím podílu, jsou mzdové náklady, které v letech 2010 a 2011 tvořili 16% celkových nákladů, zatímco v následujících letech 2012 a 2013 klesl jejich podíl na 8% a 9%.

Poměrová analýza

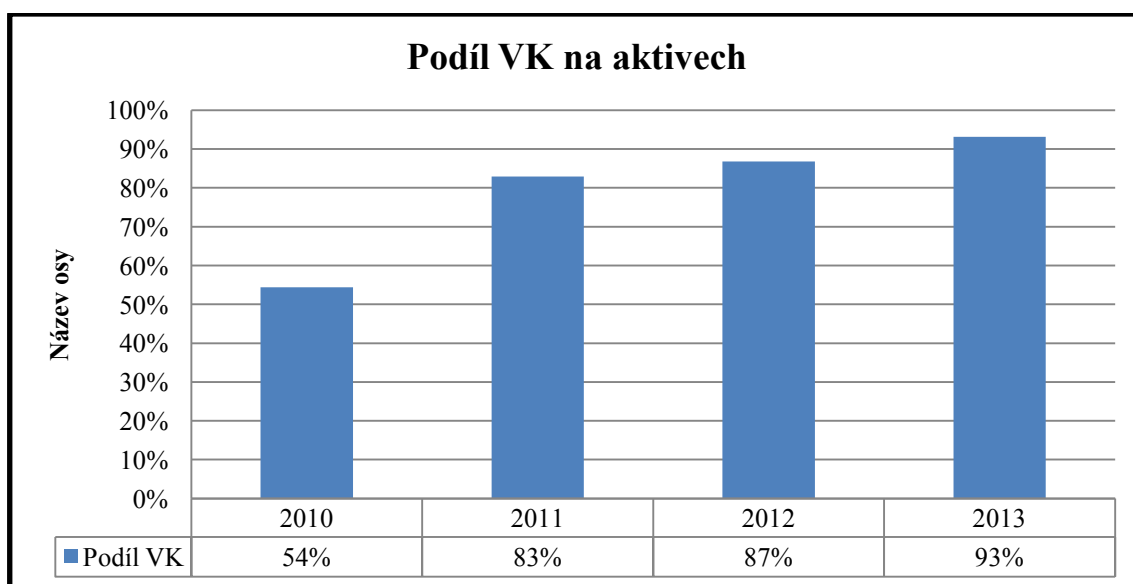
Pomocí poměrové analýzy bude dále zkoumána finanční situace firmy prostřednictvím vztahů mezi jednotlivými položkami rozvahy a výkazu zisku a ztráty ve sledovaném období. Budou použity vybrané ukazatele finanční stability a zadluženosti, ukazatele rentability, likvidity a aktivity. Na základě zjištěných výsledků bude možné hlouběji porozumět finanční situaci firmy.

1) Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Podíl vlastního kapitálu (VK) na aktivech

Podíl VK na aktivech ve sledovaném období zaznamenal značný nárůst, což je na jednu stranu pozitivní, vzhledem ke skutečnosti, že zvyšování tohoto ukazatele obecně znamená upevňování finanční stability. Na druhou stranu je třeba vzít v potaz velmi vysokou hodnotu tohoto ukazatele, což může vést k poklesu výnosnosti vložených prostředků [4].

Graf 4.17 Podíl vlastního kapitálu na aktivech

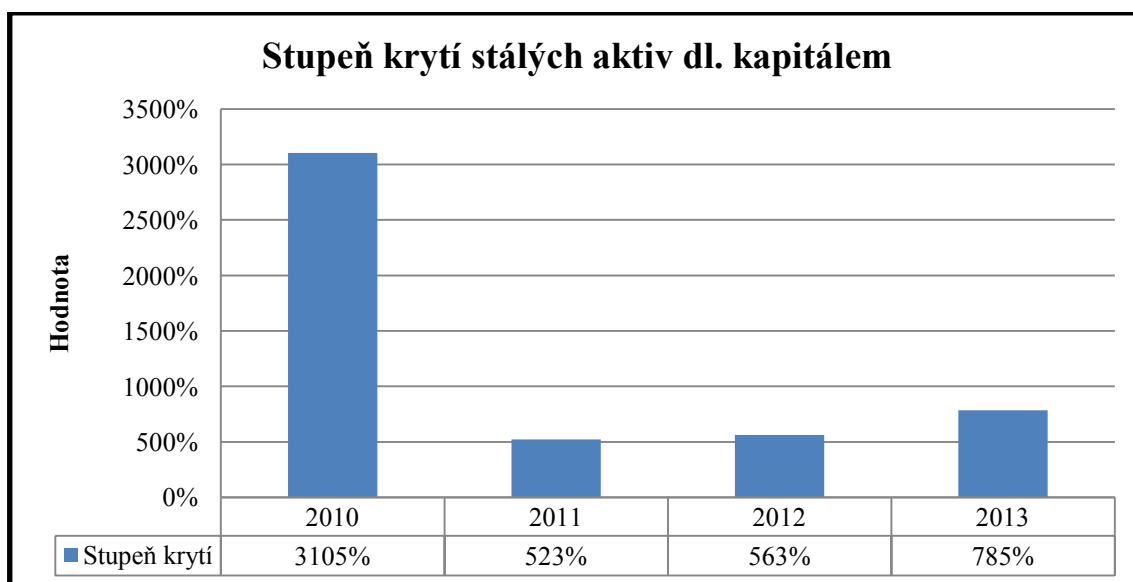


Zdroj: Vlastní zpracování.

Stupeň krytí stálých aktiv dlouhodobým kapitálem

Tento ukazatel poměruje dlouhodobý kapitál ke stálým aktivům. Firma však nedisponuje žádným dlouhodobým cizím kapitálem, takže pro výpočet byl použit pouze vlastní kapitál. Platí, že čím vyšší je tento ukazatel, tím stabilnější je finanční situace firmy [4]. Zejména v roce 2010 byl stupeň krytí enormně vysoký, což bylo dáno především absencí odepisovaného dlouhodobého majetku (firma využívá převážně plně odepsaný dlouhodobý majetek, tzn. s nulovou zůstatkovou cenou). Ukazatel v následujících letech značně klesl do obvyklejších hodnot, a to důsledkem dostavění nové výrobní haly. Pro firmu platí, že stálá aktiva jsou kryta dlouhodobým kapitálem, což poukazuje na dobrou finanční stabilitu firmy.

Graf 4.18 Stupeň krytí stálých aktiv dlouhodobým kapitálem

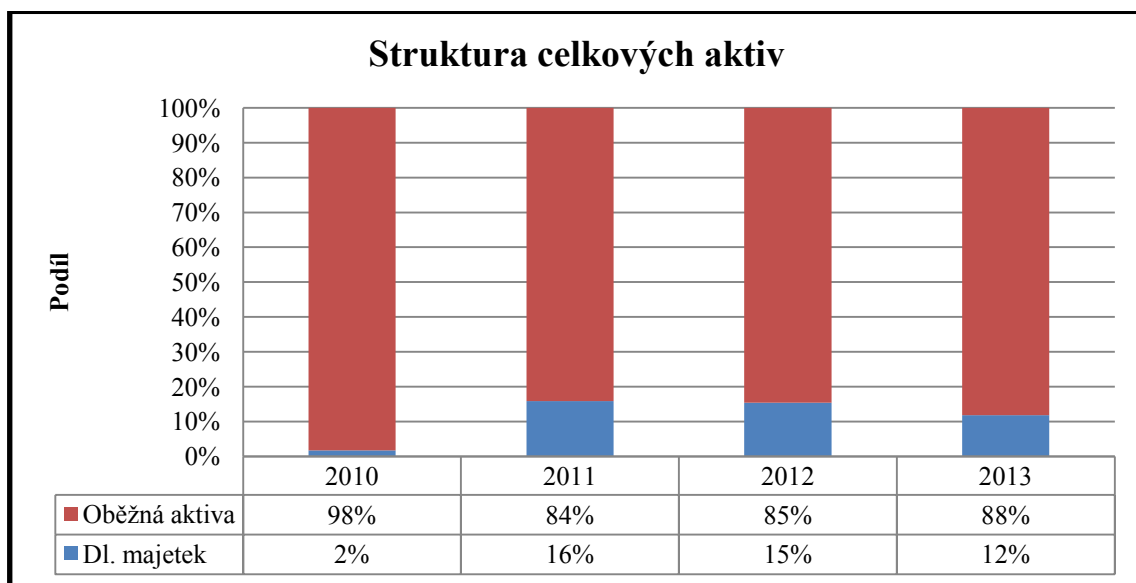


Zdroj: Vlastní zpracování.

Struktura celkových aktiv

Podíl oběžných aktiv značně převyšuje podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech, což dává firmě dobrou schopnost rychle se přizpůsobovat měnícím se podmínkám na trhu a zvyšuje to její schopnost adaptability na výkyvy poptávky. Struktura celkových aktiv je stabilní.

Graf 4.19 Struktura celkových aktiv

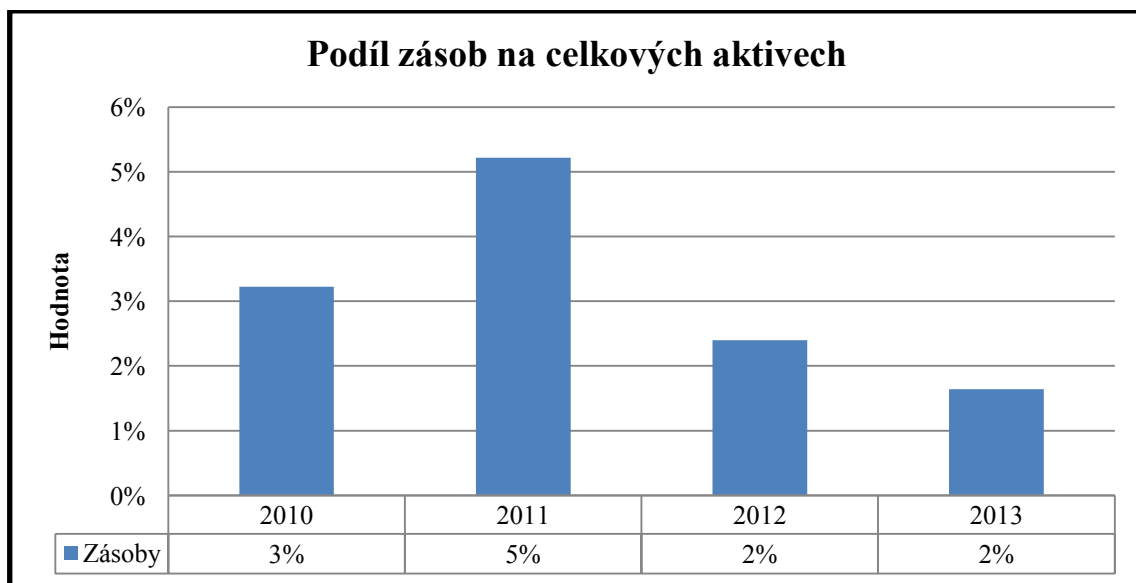


Zdroj: Vlastní zpracování.

Podíl zásob na celkových aktivech

Podíl zásob na celkových aktivech firmy je zcela minimální, což znamená, že v zásobách není vázán velký objem finančních prostředků, které mohou být využity efektivněji. Je třeba ale brát v potaz celkovou výši zásob, např. pro krizové stavy v případě selhání dodavatele. V důsledku nízkých zásob materiálu, jehož dodavatel z nějakého důvodu není schopen dodat další dodávku, může být ohrožena produkční schopnost firmy.

Graf 4.20 Podíl zásob na celkových aktivech

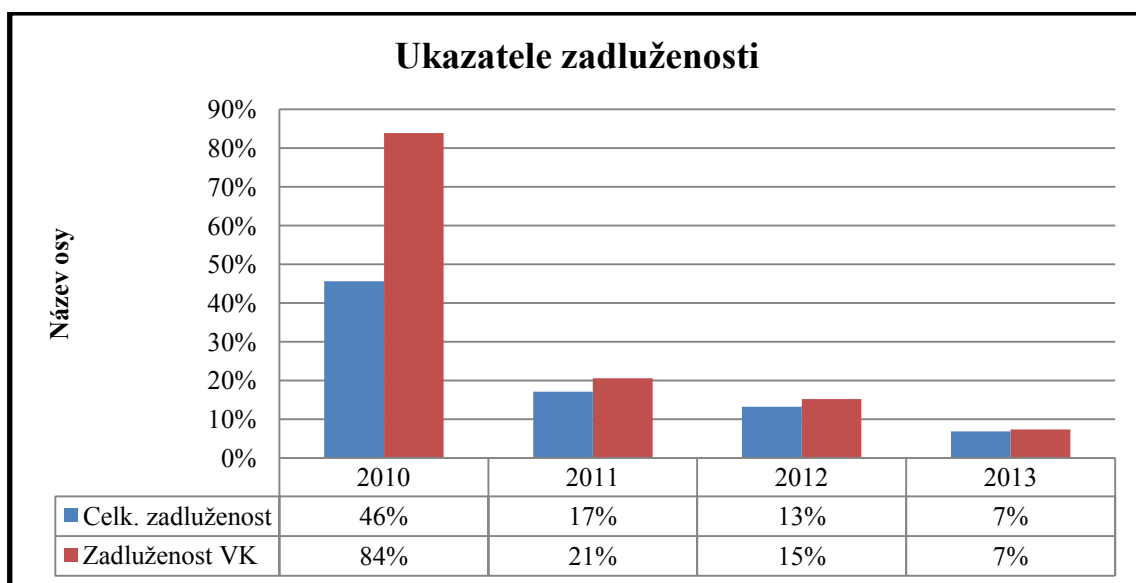


Zdroj: Vlastní zpracování.

Ukazatele celkové zadluženosti a zadluženosti vlastního kapitálu

Celková zadluženost vyjadřuje podíl celkových závazků (v případě firmy Distribuce detergentů, s.r.o. se jedná pouze o krátkodobé závazky, dlouhodobé závazky firma nemá), k celkovým aktivům. Čím vyšší je tento ukazatel, tím vyšší je riziko věřitelů, kteří mají podíl na celkovém kapitálu firmy. Vzhledem ke skutečnosti, že v tomto případě se jedná pouze o krátkodobé závazky (z obchodních vztahů, vůči zaměstnancům a státu), lze usuzovat, že riziko věřitelů je minimální. Nízká hodnota zadluženosti vlastního kapitálu znamená, že firma disponuje velkým množstvím vlastního kapitálu a z malé části využívá cizích zdrojů. Z hlediska finančního řízení není toto řešení optimální vzhledem k vysokým nákladům na vlastní kapitál, který je obvykle dražším způsobem financování. Tento nepoměr mezi vlastním a cizím kapitálem by mohl vést k finančnímu zatěžování podniku a nedostatečné schopnosti pružně reagovat na finanční potřeby [4]. Pouze v roce 2010 zaznamenaly oba tyto ukazatele značně odlišnou hodnotu oproti nadcházejícím letům, a to především v důsledku zvýšených závazků vůči zaměstnancům a státu, které však byly následující rok splaceny.

Graf 4.21 Ukazatele zadluženosti



Zdroj: Vlastní zpracování.

2) Ukazatele rentability

Rentabilita aktiv (ROA)

Rentabilita aktiv vyjadřuje poměr mezi ziskem a celkovými aktivy bez ohledu na způsob jejich financování, čímž je vyjádřena efektivita, s jakou společnost využívá svůj majetek k tvorbě zisku. Ve sledovaném období má ukazatel ROA klesající tendenci,

nevyšších hodnot dosahoval v letech 2010 a 2011, což znamená, že v následujících letech podnikala firma méně efektivně.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Tento ukazatel vyjadřuje výnosnost vlastního kapitálu, a tím i jeho zhodnocení v zisku. Ve sledovaném období ukazatel od roku 2010 postupně klesal z hodnoty 0,7 až na hodnotu 0,2. Pokles ukazatele byl způsoben především v důsledku růstu podílu vlastního kapitálu na celkových zdrojích financování, a to vlivem kumulace nerozděleného zisku z minulých let. Dle literatury [4], se v takovémto případě jedná o chybnou investiční politiku firmy, která takto nechává zahálet vytvořené prostředky.

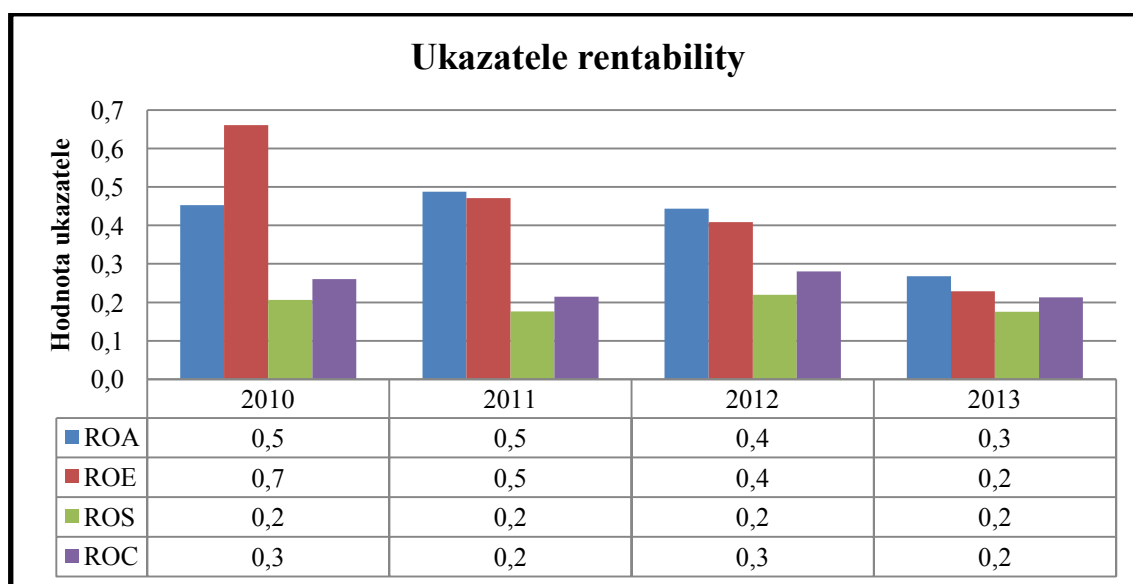
Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel výnosnosti tržeb udává, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč tržeb. Platí tedy čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím větší ziskovost firmy [4]. Vývoj ROS ve sledovaném období je stabilní.

Rentabilita nákladů (ROC)

Podobně jako ukazatel ROS, tak i ukazatel rentability nákladů vyjadřuje, kolik Kč zisku firma získá vložením 1 Kč celkových nákladů. Opět platí, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím lépe zhodnocuje firma vložené náklady, a tím vyšší je zisk [4]. Tento ukazatel byl nevyšší v letech 2010 a 2012.

Graf 4.22 Ukazatele rentability



Zdroj: Vlastní zpracování.

3) Ukazatele likvidity

Celková likvidita

Tento ukazatel poměřuje oběžná aktiva s krátkodobými závazky, bere tedy v úvahu veškerá oběžná aktiva jakožto peněžní prostředky, nebere v potaz strukturu oběžných aktiv. V odborné literatuře je zmiňována doporučovaná hodnota tohoto ukazatele v rozmezí 1,5 – 2,5 [4]. V těchto mezích byla hodnota ukazatele pouze v roce 2010 a v následujících letech razantně vzrostla až na hodnotu 12,9 v roce 2013. Takto vysoké hodnoty znamenají, že společnost bezpečně kryje veškeré své krátkodobé závazky pomocí oběžných aktiv, a to hned několikrát (v roce 2013 téměř třináctinásobně). Na druhou stranu však takto vysoké hodnoty ukazatele svědčí o neproduktivně vázaných finančních prostředcích v hotovosti.

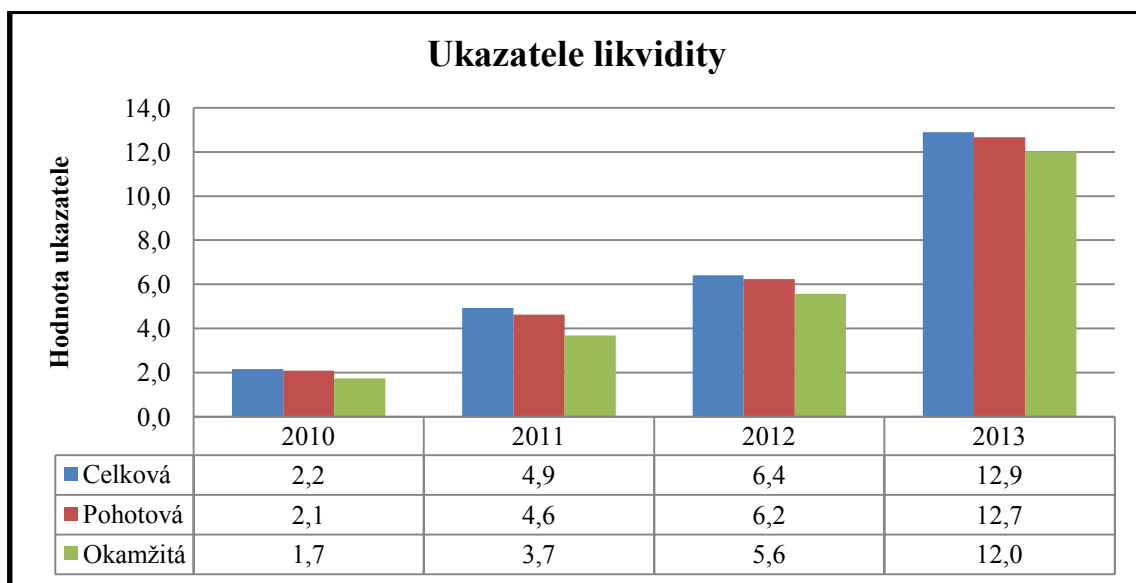
Pohotová likvidita

Ukazatel pohotové likvidity bere v potaz jen likvidnější část oběžných aktiv, tedy bez položky zásob, případně nedobytných pohledávek. Doporučená hodnota by se měla podle Dluhošové (2010) pohybovat v rozmezí 1,0 – 1,5. Vzhledem k velmi nízkým zásobám (které jsou v případě pohotové likvidity odečteny od oběžných aktiv), je tento ukazatel téměř totožný s ukazatelem celkové likvidity.

Okamžitá likvidita

Ukazatel okamžité likvidity pracuje pouze s nejlikvidnějšími oběžnými aktivy, tedy peněžní hotovostí a penězi na bankovních účtech. Vzhledem k povaze těchto finančních prostředků, jejichž výše se může velmi rychle měnit (např. nákup materiálu, apod.), může i tento ukazatel být relativně nestabilní. Jeho vývoj je však obdobný s předchozími ukazateli likvidity. Obecně znamenají tyto hodnoty velmi dobrou schopnost firmy splácet své závazky.

Graf 4.23 Ukazatele likvidity



Zdroj: Vlastní zpracování.

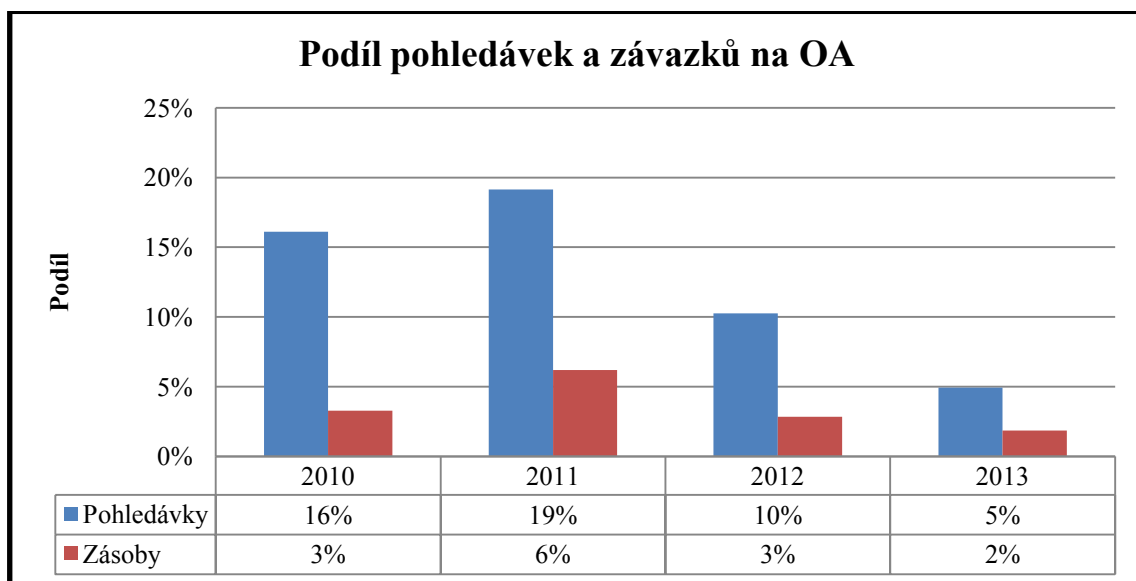
Podíl pohledávek na OA

Klesající trend tohoto ukazatele ve sledovaném období naznačuje dobrou schopnost firmy vymáhat své pohledávky. Podíl pohledávek se do roku 2013 snížil na velmi nízkou hodnotu 5%, tato skutečnost zvyšuje okamžitou likviditu firmy vzhledem k zvyšování finanční hotovosti prostřednictvím inkasovaných pohledávek.

Podíl zásob na OA

Nízký podíl zásob na oběžných aktivech znamená, že firma nemá v zásobách vázán velký objem finančních prostředků, což opět pozitivně ovlivňuje ukazatele likvidity. V případě potřeby nevzniká tlak na rychlou přeměnu zásob na likvidnější aktiva.

Graf 4.24 Podíl pohledávek na oběžných aktivech

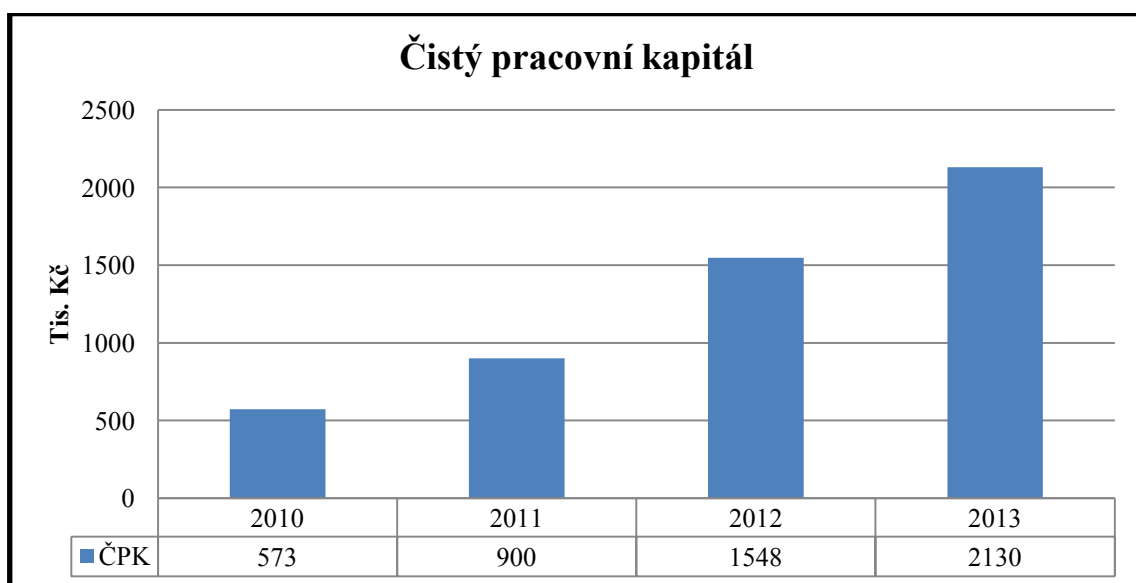


Zdroj: Vlastní zpracování.

Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Čistý pracovní kapitál firmy se od roku 2010 zvýšil téměř čtyřnásobně, a to především vlivem růstu oběžných aktiv. Tento kapitál umožňuje firmě bezpečně pokračovat ve své činnosti i v případě, že by byla bezprostředně dostát všem svým závazkům. Vzhledem k averzi majitele firmy k riziku, je objem ČPK značně vysoký a vznikají tak zbytečně vysoké náklady na držení kapitálu.

Graf 4.25 Čistý pracovní kapitál

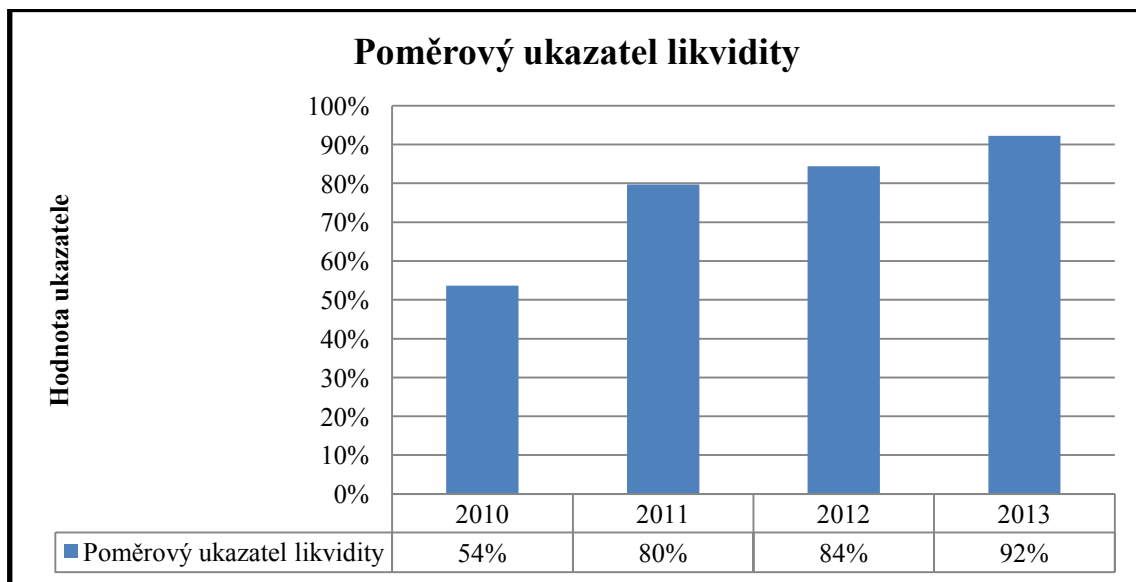


Zdroj: Vlastní zpracování.

Poměrový ukazatel likvidity

Tento ukazatel vyjadřuje podíl oběžných aktiv na ČPK. Doporučovaná hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat od 30 do 50% [4]. Vysoké hodnoty tohoto ukazatele v letech 2011-2013 znamenají velký podíl oběžných aktiv na ČPK.

Graf 4.26 Poměrový ukazatel likvidity



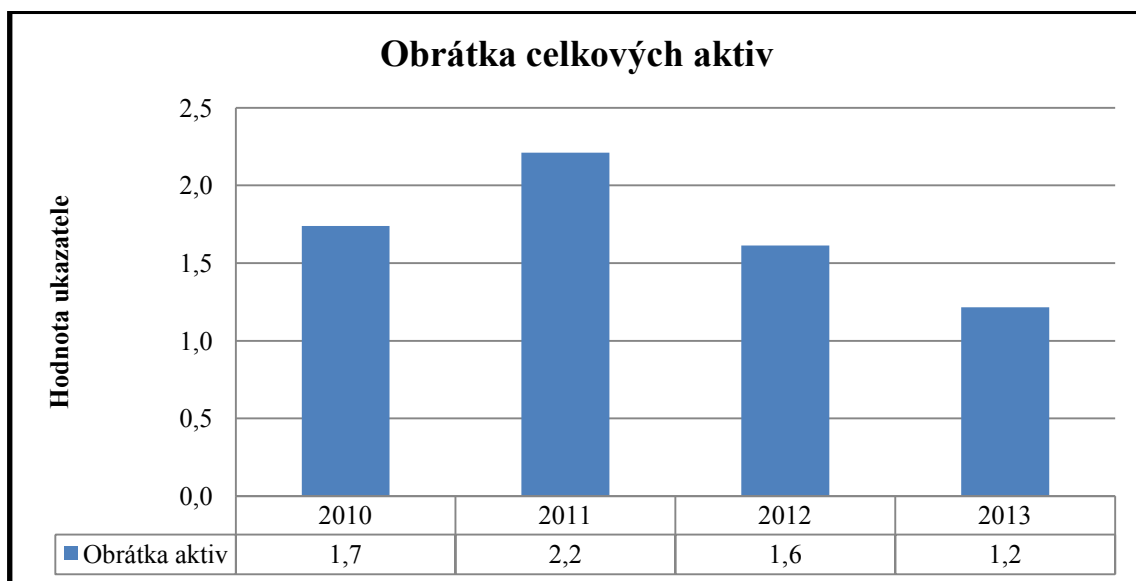
Zdroj: Vlastní zpracování.

4) Ukazatele aktivity

Obrátka celkových aktiv

Tento ukazatel měří intenzitu využití celkového majetku, čím je jeho hodnota vyšší, tím efektivněji podnik využívá majetek [4]. Udává, kolikrát se za rok celková aktiva přemění v tržby. Nejeefektivnějšího využití majetku dosáhl podnik v roce 2011, kdy se celková aktiva stihla obrátit více než dvakrát.

Graf 4.27 Obrátka celkových aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování.

Doba obratu aktiv

Tento ukazatel vyjadřuje dobu obratu aktiv ve dnech ve vztahu k tržbám. Pozitivní je co nejkratší doba obratu, té dosáhla firma v roce 2011 s dobou obratu aktiv 163 dní. Naopak nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2013, doba obratu aktiv byla 296 dní, což naznačuje téměř dvojnásobně nižší dynamiku tržeb oproti roku 2011. Vzhledem ke skutečnosti, že obrátka celkových aktiv se ve sledovaném období snižuje a doba obratu aktiv se naopak zvyšuje, lze usuzovat na negativní vývoj situace ve firmě z pohledu dynamičnosti vykonávání činnosti.

Doba obratu zásob

Ukazatel doby obratu zásob je ve sledovaném období relativně stabilní a pohybuje se mezi pěti až osmi dny, přičemž v posledních dvou letech klesl z osmi dní v roce 2011 na pět dní v následujících dvou letech. Firmě se tedy daří zásoby poměrně rychle přeměňovat na tržby, zásoby nejsou v podniku vázány po delší dobu, což je pozitivním jevem.

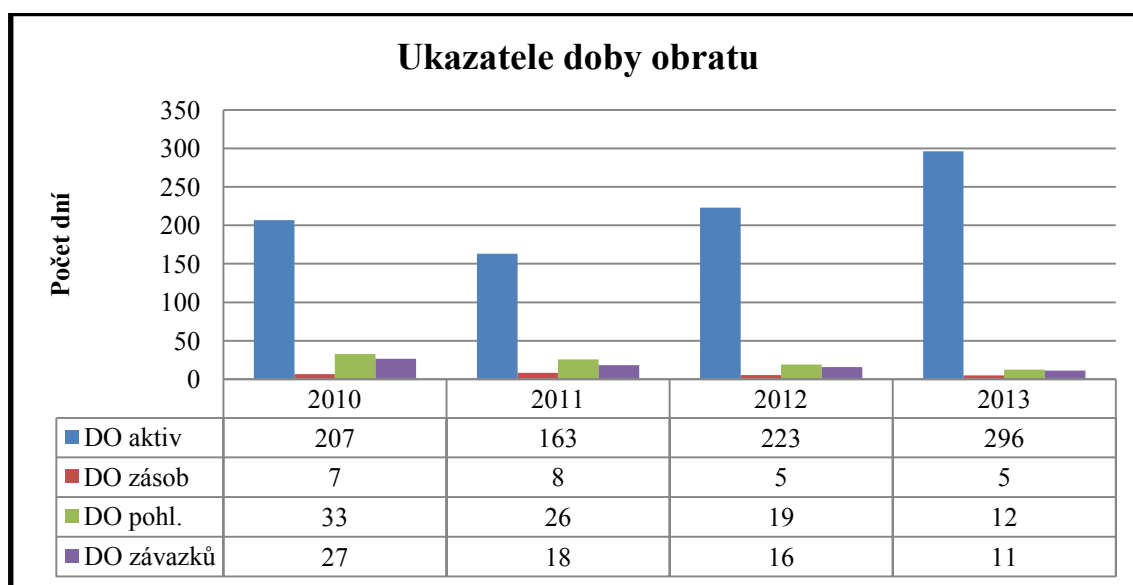
Doba obratu pohledávek

Ukazatel udává, jak rychle se firmě daří inkasovat pohledávky od svých odběratelů. Ve sledovaném období je jasný pozitivní vývoj tohoto ukazatele. V roce 2010 činila průměrná doba inkasování pohledávek 33 dní, v roce 2011 26 dní, v roce 2012 19 dní a v roce 2013 už jen 12 dní, což je velmi dobrý výsledek. Je třeba však brát v úvahu, že tento ukazatel může být snadno zkreslen vlivem prodeje za hotovost.

Doba obratu závazků

Tento ukazatel charakterizuje platební morálku firmy vůči svým dodavatelům, tedy jak rychle platí své závazky. Pro efektivní fungování firmy je vhodné, aby hodnota tohoto ukazatele byla vyšší než doba obratu pohledávek, firma tak může bezúročně čerpat dodavatelský úvěr. V případě firmy Distribuce detergentů, s.r.o. je tomu však naopak, doba obratu závazků je nižší než doba obratu pohledávek. Vývojovým trendem je však postupné zmenšování rozdílu mezi dobami obratu pohledávek a závazků, v roce 2013 tento rozdíl činil už pouhý jeden den, takže by se dalo říci, že firmě se daří tento nepříznivý stav postupně redukovat.

Graf 4.28 Ukazatele doby obratu



Zdroj: Vlastní zpracování.

4.3. SWOT analýza

V následujících podkapitolách budou shrnuty a komentovány jednotlivé silné a slabé stránky firmy, stejně jako příležitosti, kterých by bylo možné využít a naopak také ohrožení, kterým firma může čelit a je třeba, aby na ně byla vhodně připravena, případně je dovedla úplně eliminovat. Účelem SWOT analýzy je získání přehledu o vnitřních i vnějších (vůči okolí) kvalitách firmy, což by mělo poskytnout dobrý odrazový můstek pro podnikání dalších kroků týkajících se různých firemních funkcí a uvědomění si vzájemných souvislostí mezi těmito funkcemi. Součástí kapitoly je také přehledná tabulka s přiřazenými váhami pro jednotlivé faktory dle jejich významnosti. Výstupy SWOT analýzy se následně dají využít pro rozhodování o budoucím rozvoji firmy.

SWOT analýza byla vypracována na základě rozhovoru s majitelem a osobních praktických zkušeností s fungováním firmy.

Silné stránky

Silnými stránkami rozumíme vnitřní charakteristiky firmy, vycházející z povahy nabízeného zboží a služeb (např. jejich jedinečnost, dostupnost, kvalita), přístupu k zákazníkům, schopností vedení, apod. Jedná se o charakteristiky poskytující konkurenční výhodu, čímž přispívají k udržování a budování silné pozice v odvětví.

Individuální (osobní) přístup k zákazníkům

Objednávky stejně jako dodávky vyřizuje sám majitel firmy, takže jednání se zákazníky je vždy na úrovni s osobitým přístupem a zájmem o zanechání co nejlepšího dojmu za účelem udržení kvalitních obchodních i mezilidských vztahů do budoucna. Zákazníci nejsou tedy pouhé položky v seznamu zakázek, ale ke každému je přistupováno individuálně, dle zákaznickových potřeb a vyžadovaného stylu jednání.

Kvalitní výrobky, doprava (dodání)

Firma se zabývá výrobou vysoce kvalitních pracích prostředků s vysokým podílem účinných látek a aktivních enzymů, což zajišťuje jejich univerzální použití i na velmi odolné nečistoty, a to s perfektními výsledky. Tyto informace byly zjištěny na základě pozitivních ohlasů zákazníků, kteří byli velmi spokojeni s výsledky praní v prostředcích firmy Distribuce detergentů, zatímco konkurenční výrobky při odstraňování odolných nečistot nebyly z jejich strany hodnoceny tak kladně.

Další výrobky jako jsou aviváže, škroby, podpůrné bělicí prostředky, apod. jsou také na vysoké úrovni. Dle slov majitele se už mnohokrát stalo, že v důsledku lepších výsledků právě s těmito výrobky (nezanechávají v prádle residuální látky, nepoškozují prádlo, přiměřené množství použitého parfému, příjemná vůně, atd.), změnili zákazníci svého stávajícího dodavatele a přešli k výrobkům firmy Distribuce detergentů.

V ceně zboží je zahrnuta i cena dopravy, takže zákazník nikdy neplatí nic navíc. Pozitivně působí i rychlost dodání, které se uskutečňuje v naprosté většině případů do tří pracovních dní od podání objednávky. Oba tyto faktory, doprava a rychlost dodání, jsou známkou kvality služeb poskytovaných jako součást nákupu.

Přizpůsobitelné výrobky

Z charakteru výrobků vyplývá, že je relativně snadné přizpůsobit produkt přesně dle zákaznických potřeb a případných požadavků. Potřebuje-li zákazník, aby prádlo bylo po vyprání bělejší, je možné při výrobě přidat do prací směsi více bělicí složky, či například parfému, chce-li zákazník, aby prádlo intenzivněji vonělo. Tyto úpravy složení jsou většinou zanedbatelné, co se týče zvyšování či snižování množství určité složky, takže není zapotřebí upravovat dříve dohodnuté ceny, což působí na zákazníka pozitivně a zanechává to dobrý dojem o poskytovaných službách a profesionálním přístupu ze strany firmy.

Flexibilní ceny (množstevní slevy, smluvní ceny)

Vzhledem k povaze distribuce, kdy dodávky výrobků jsou řešeny s každým konečným zákazníkem (prádelny) individuálně, má firma nastavenou politiku smluvních cen. Ty se odvíjejí od objednávaného množství, četnosti objednávek, a také na základě zákaznickovy platební morálky. Zákazníkům s velkými objemy objednávek, dobrou platební morálkou, apod. je nabídnuta výhodnější cena zboží oproti standardním ceníkovým cenám, které ve většině případů platí pro veškeré maloobjemové zákazníky.

Flexibilní cenová politika je znakem prozákaznického přístupu, což zákazníci v naprosté většině případů vnímají jako kladnou hodnotu svého obchodního partnera. Firma tímto přístupem dává najevo, že se snaží vyjít zákazníkovi vstříc a váží si jeho důvěry a přízně. Snížená cena tedy funguje jako poděkování zákazníkovi za jeho důvěru a je výrazem oboustranné spokojenosti, což přispívá k udržení dobrých a dlouhodobých obchodních vztahů.

Loajální zákazníci

Díky vysoké kvalitě nabízených produktů, výhodným cenám, individuálnímu přístupu k zákazníkům a ostatním doplňkovým službám poskytovaných v rámci nákupu, zůstávají zákazníci dlouhodobě loajální bez potřeby hledat jiné dodavatele pracích prostředků. Všechny tyto zmiňované faktory poskytují firmě značnou konkurenční výhodu a utvrzují její silnou pozici. Loajalita zákazníků je podstatnou předností silné a úspěšné firmy, lze ji vnímat jako výsledek po všech stránkách dobře odváděné práce.

Perfektní kontrola nad fungováním firmy

Vzhledem k tomu, že majitel je také jediným zaměstnancem firmy, má díky tomu perfektní přehled o všech procesech, které ve firmě probíhají. Nedochází k nedorozuměním v komunikaci, nejasnostem, utajování informací, apod. Majitel si řídí

vše sám, od objednávky surovin potřebných k výrobě až po fakturaci přijatých plateb, jedinou činností řešenou externě je vedení účetnictví.

V důsledku tohoto jednočlenného vedení firmy, mohou být veškeré rozhodovací procesy řešeny prakticky okamžitě, což znamená vysokou flexibilitu v jakémkoliv jednání jak už se zákazníky, dodavateli nebo státními autoritami. Rozhodovací flexibilita šetří značné množství času, což má pozitivní dopad na fungování ostatních činností.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky řadíme takové faktory, se kterými se firma momentálně potýká, přičemž tyto faktory mají negativní dopad na fungování firmy nebo určitým způsobem zabraňují jejímu dalšímu rozvoji. Jedná se o skutečnosti vycházející zevnitř firmy, jsou tedy firmou přímo ovlivnitelné, takže se s nimi dá určitým způsobem vypořádat a zapracovat tak na jejich redukci či úplné eliminaci.

„One-man team“

Jak bylo již zmíněno výše, veškeré funkce ve firmě obstarává jeden člověk (majitel) – výroba, dodávky, skladování, fakturace, platby, úklid výroby, přebírky materiálu, obchodní činnost (získávání nových zákazníků, hledání dodavatelů, vyřizování objednávek, administrativa), atp. Co se však jeví jako silná stránka, může být zároveň i slabinou. Na jediného člověka je v důsledku této široké zodpovědnosti napříč celou firmou kladen obrovský tlak z hlediska časové, psychické i fyzické vyčerpání, což působí negativně na jeho zdraví, stejně jako to nedává dostatek prostoru možnému rozvoji firmy. Ve výsledku totiž zaostává obchodní činnost, zejména pak získávání nových zákazníků, vzhledem k tomu, že v první řadě je nezbytně nutné uspokojit potřeby stávajících zákazníků, – tedy vyrábět a dodávat – aby byla zajištěna prosperita firmy.

Nedostatek pracovních sil a nezastupitelnost

Rozvoji firmy v současné době brání nedostatek pracovních sil, sám majitel zkrátka nestihá na 100% obstarat veškeré oblasti, které by byly zapotřebí k růstu firmy. Některé oblasti zaostávají za jinými, nepostradatelnými pro fungování a ziskovost firmy, v důsledku časové vyčerpání jediného člena firmy, což značně omezuje možný rozvoj. Podstatnou slabinou je také nezastupitelnost, která existenčně ohrožuje celou firmu. V důsledku jakékoliv nahodilé situace, která by znemožnila majiteli obhospodařovat dění ve firmě, by zkrátka neměl kdo zajistit další fungování firmy, a to ani krátkodobě. Hrozí velké nebezpečí ztráty zákazníků vzhledem k neschopnosti plnit zakázky. Firma by se tak

mohla dostat do velmi nepříjemné situace, kdy by došlo k odklonu zákazníků ke konkurenci, což je velmi složitě zvrátitelný stav.

Tato slabina firmy se jeví jako zcela zásadní otázka pro její budoucí fungování. Jako vhodná řešení se nabízí zavedení určitého krizového plánu nebo prosté rozdělení pracovních činností mezi více zaměstnanců, kteří by v případě nemohoucnosti majitele byli schopni alespoň krátkodobě jeho funkci v určitém rozsahu zastoupit. Tímto krokem by se zároveň otevřely nové možnosti rozvoje firmy v důsledku zvýšení produktivity práce (více zaměstnanců dovede vyrobit více produktů, majitel by se mohl více zabývat obchodní činností).

Nejasná firemní strategie a cíl

Vzhledem k nedostatku času není ve firmě vypracovaná jasná firemní strategie, která by určitým způsobem vymezovala její vývoj do budoucna. Tím pádem není ani zřetelný cíl, kterého by mělo být postupně dosaženo. V důsledku absence měřitelného cíle může postupně docházet k úbytku motivace, což je mnohdy ještě umocněno velmi vysokým pracovním vytížením.

Financování pouze vlastním kapitálem

Firma je financována pouze vlastním kapitálem tvořeného především ze zisku z prodeje zboží. Jeví se to jako jednodušší a zároveň levnější řešení vzhledem k faktu, že ve firmě figuruje jediný majitel, ale na druhou stranu je takovýto způsob relativně riskantní. Spoléhá totiž na tvorbu kapitálu pouze z jediného zdroje a v případě jeho výkyvu (pokles zisků) může být ohrožena podnikatelská činnost v důsledku nedostatku finančních prostředků.

Absence marketingu

Firma nedisponuje prakticky žádnou formou marketingu. Důvodem je dodávání zboží výhradně do provozoven, které majitel sám oslovil a nabídl své produkty. Pokud by však potenciální zákazník hledal dodavatele pracích prostředků, s největší pravděpodobností by bez doporučení firmu Distribuce detergentů nenašel.

Příležitosti

Příležitosti jsou podněty z vnějšího okolí firmy, které je možné využít za účelem získání konkurenční výhody, zisku, posílení pozice na trhu či jiného stimulu ve prospěch dané firmy. K efektivnímu a včasnému využití příležitostí bezesporu přispívá rychlost

rozhodování, kvalita informací a dostupnost relevantních prostředků (např. dostatek financí, výrobních kapacit, apod.).

Diverzifikace činnosti

Zavedení vlastních prádelen je jednou z nejvhodnějších forem alespoň částečné diverzifikace činností firmy. Nespornou výhodou je dodávání vlastních pracích prostředků, což značně snižuje náklady na tuto položku, a zároveň eliminuje problém nespolehlivých dodávek, které by mohly hrozit v případě externího dodavatele. Vlastní prádelna by také umožnila testování nových pracích prostředků vlastní výroby, které by zde bylo možné bezproblémově odzkoušet a zjistit tak, jestli vyhovují požadavkům prádelen pro různé typy praného prádla.

Další možností diverzifikace může být oblast poskytování servisních služeb praček, sušiček, žehlicích zařízení, apod. Vzhledem k faktu, že firma DD dodává své produkty jak do menších komerčních prádelen, tak i do institučních prádelen (nemocnice, zařízení ministerstva vnitra, apod.) s velkými objemy prádla (tzn. s velkým počtem pracích zařízení, u kterých jsou vyžadovány pravidelné revize, opravy, apod.), jeví se tato možnost jako lukrativní řešení. Na základě velkého množství prádelen, do kterých firma již své produkty dodává, se nabízí reálná možnost využití dobrých obchodních vztahů k další spolupráci. Náklady na tuto servisní činnost jsou minimální, jedná se o mzdu pro servisního technika a pořízení a provoz automobilu, přičemž obchodní marže za revizní a servisní zásahy je obecně poměrně vysoká.

Najmutí zaměstnanců

Stávající situace ve firmě, kdy víceméně veškeré funkce obstarává jeden člověk, je z hlediska dlouhodobého rozvoje firmy značně neefektivní. K zcela zásadnímu posunu firmy kupředu by mohlo dojít v důsledku najmutí dodatečných zaměstnanců, a to zejména pro funkci výroby a rozvozu zboží. Toto jsou dvě hlavní oblasti zabírající majiteli společnosti absolutně nejvíce času, který by v případě zastání těchto funkcí zaměstnanci, mohl věnovat více kreativním aktivitám (např. získávání nových zákazníků, hledání a realizace vhodných investic pro budoucí rozvoj, apod.).

Z majitelových předchozích negativních zkušeností se zaměstnancem, který dříve ve firmě působil, však plyne značná nedůvěra vůči potenciálním novým zaměstnancům. Bylo by tedy zapotřebí určitým způsobem minimalizovat možná rizika dopadů práce nespolehlivých zaměstnanců.

Expanze na jiné trhy v rámci EU

Vyjednání kontraktů a zásobování prádelen na blízkých sousedních trzích jako je Slovensko, Polsko či Rakousko se jeví také jako dobrá příležitost jak zajistit rozvoj firmy. Zejména pak Rakousko, vzhledem k blízkosti Vídně, kde bezesporu je mnoho potenciálních zákazníků, je zajímavým cílem dalších možných firemních aktivit.

K využití této příležitosti by byly zapotřebí určité investice, a to jak finanční, tak i časové. Nezbytně nutné by bylo najmutí německy mluvícího obchodního zástupce, který by zvládal vyjednat podmínky obchodu a zároveň zásobovat nově získané zákazníky zbožím vyráběným v ČR. K této činnosti by bylo zapotřebí pořízení užitkového vozu, a jako vhodným řešením se jeví i pronajmutí menších skladovacích prostor pro rezervní případy. Při úspěchu těchto zahraničních aktivit by bylo vhodné do budoucna počítat s nutností rozšíření výrobních kapacit, aby bylo i nadále možné bezpečně obstarávat rostoucí zákaznickou síť, a případně pomýšlet na další zahraniční expanzi.

Maloobchodní prodej

Možností, která by rozhodně stála za zvážení, je i prodej výrobků prostřednictvím maloobchodních prodejen, supermarketů a ostatních obchodních řetězců. Vzhledem k vysoké kvalitě (dávkování je možné v menších dávkách vzhledem k většímu podílu aktivních složek, prací prostředek tedy déle vydrží) a několikanásobně nižší ceně oproti běžně dostupným komerčním pracím prostředkům by se dalo usuzovat, že tento krok by mohl firmě přinést úspěch.

Zcela nezbytným opatřením by však byl návrh nových obalů, které jsou v současné době přizpůsobeny výhradně pro použití v prádelnách (papírové pytle s jednoduchým potiskem a věcnou etiketou či průhledné objemné kanystry s tekutými prostředky). Pro běžného spotřebitele by bylo spíše vhodné navrhnout výrazné, marketingově dobře působící balení, které by zákazníka v obchodě upoutalo. Pravděpodobně by bylo nutné i zavedení menších variant balení, která jsou pro domácnosti praktičtější.

Dalším faktorem, který by bylo třeba zvážit, jsou výrobní a personální kapacity firmy, které jsou v současnosti pro tento krok zcela nedostatečné.

Získání bankovního úvěru

Jednou ze zásadních příležitostí, která by mohla dát podnikání nový rozměr prakticky okamžitě, je získání bankovního úvěru. Tento úvěr by mohl být využit pro rozvoj firmy, a

to hned v několika oblastech (noví zaměstnanci, rozšíření výroby, zřízení vlastní prádelny, odkoupení stávajících zákaznických prádelen, apod.). Pro firmu by to znamenalo obrovský a náhlý posun vpřed, což by znamenalo krátkodobé zvýšení časové i psychické zátěže na majitele, ale ve středně a dlouhodobém horizontu by s největší pravděpodobností došlo v důsledku růstu firmy k rozdělení kompetencí mezi více zaměstnanců, což by majiteli značně ulehčilo práci.

Faktem však zůstává, že majitel je značně skeptický k financování podnikatelských aktivit pomocí bankovního úvěru vzhledem k několikaletému závazku tento úvěr splácet a nutnosti platit úrok za půjčené peníze. Zkrátka upřednostňuje financování z vlastních prostředků i za cenu nevyužití aktuálních příležitostí v důsledku nedostatku financí.

Ohrožení

Mezi ohrožení řadíme negativní důsledky vnějších vlivů, které zapříčiňují stagnaci či úplný úpadek firmy nebo její části (např. poskvrnění jména firmy, praktiky konkurentů, noví konkurenti, vládní zásahy, apod.). Pro firmu je vhodné, když si tyto případné vlivy uvědomí a dobře se na ně připraví buďto prostřednictvím krizových plánů, pojištěním, nebo někdy je dostačující včasná a správná úvaha o možném problému, která pomůže s jeho vyřešením. Nejpodstatnějším faktorem je tedy samotné připuštění si možných ohrožení, příprava pak mnohdy probíhá víceméně automaticky.

Vládní regulace

Vzhledem k povaze podnikatelské činnosti firmy, která se zabývá výrobou chemických prostředků, je zcela nezbytné sledovat a respektovat nejen vládní nařízení, ale i požadavky ze strany Evropské unie. Jedná se o regulované záležitosti týkající se skladování surovin a hotových výrobků, nakládání s odpadními látkami a použitými, potenciálně nebezpečnými obaly, adekvátním označením na etiketách, zákazu používání určitých látek nebo různých ekologických opatření.

Tyto různé druhy požadavků a nařízení ze strany vládních autorit se v chemickém průmyslu velmi často mění, a to především v důsledku stále rostoucího tlaku na udržitelný rozvoj a ekologičtější formy výroby. Mnohé z těchto regulací znamenají poměrně nákladná opatření pro jejich splnění, což vyžaduje neočekávané vynaložení finančních prostředků a také času. Z poslední doby jmenujme např. výstavbu velkoobjemové podzemní jímky na odpadní vodu (dříve nebyla jímka právně vyžadována, odpadní vodu bylo možné vypouštět do kanalizace) nebo instalace záchytných kádí pod regály s uskladněnými surovinami a

výrobky, které by měly zachytit únik chemických látek v případě havárie. V konečném důsledku tyto úkony zpomalují vývoj firmy.

Špatná platební morálka zákazníků

Někteří zákazníci bohužel nejsou schopni dostát svých platebních závazků v běžně uplatňovaných termínech splatnosti faktur (14 nebo 30 dní) a tyto lhůty značně překračují. Z účetních záznamů firmy vyplývá, že někteří z těchto zákazníků mnohdy splácejí své faktury v lhůtách překračujících 60 dní, přičemž tyto platby musí majitel po zákaznících opakovaně vymáhat, a to buďto telefonicky nebo osobně (při předávce následující dodávky zboží). Ze strany zákazníků je toto jednání velmi neprofesionální, vyhýbavé a věřitelské firmě způsobuje značné obtíže, a to jak psychického charakteru, tak i po finanční stránce. Dochází tak k zadržování finančních prostředků v nezaplacených fakturách, což znamená méně financí pro rozvoj firmy ve vhodném okamžiku (rozšíření výrobních kapacit, pracovního personálu, modernizace, apod.).

Absence určitých donucovacích prostředků pro tyto situace je zřejmá. Pokud by firma zavedla např. penále z prodlení plateb, pravděpodobně by tak získala donucovací prostředek pro včasné platby, ale na druhou stranu by v tomto důsledku zároveň došlo k odchodu určité části zákazníků ke konkurenci, což je nežádoucí pro jakoukoli firmu.

Nová konkurence

Aktuálně, dle slov majitele, nehrozí vstup nové konkurence do tohoto odvětví, i přesto je však dobré mít tuto možnost neustále na paměti a nedávat žádné záminky podnikavým jedincům, ani větším společnostem, vstupovat s obdobnými výrobky na trh. Cestou k udržení výhodné pozice je tedy udržovat vysokou kvalitu výrobků a služeb, stále zůstávat aktivní v modernizaci a udržovat stálé tempo rozvoje firmy.

Tabulka 4.4 SWOT analýza

Silné stránky	Hodnocení	Váha	Výsledek
Individuální (osobní) přístup k zákazníkům	4	20	80
Kvalitní výrobky, doprava (dodání)	5	20	100
Přizpůsobitelné výrobky	3	10	30
Flexibilní ceny (množstevní slevy, smluvní ceny)	2	10	20
Loajální zákazníci	3	15	45
Perfektní kontrola nad fungováním firmy	5	25	125
Celkem			400
Slabé stránky	Hodnocení	Váha	Výsledek
"One-man team"	-4	20	-80
Nedostatek pracovních sil a nezastupitelnost	-5	50	-250
Financování pouze vlastním kapitálem	-2	20	-40
Absence marketingu	-3	10	-30
Celkem			-400
Příležitosti	Hodnocení	Váha	Výsledek
Diverzifikace činností	4	30	120
Najmutí zaměstnanců	5	30	150
Expanze na jiné trhy v rámci EU	2	10	20
Maloobchodní prodej	2	10	20
Získání bankovního úvěru	2	20	40
Celkem			350
Ohrožení	Hodnocení	Váha	Výsledek
Vládní regulace	-3	30	-90
Špatná platební morálka zákazníků	-4	50	-200
Nová konkurence	-2	20	-40
Celkem			-330
Interní faktory			0
Externí faktory			-20
Bilance			-20

Pozn.: Hodnocení: silné stránky, příležitosti - škála od 1 do 5 (1 – nízká spokojenost, 5 – vysoká spokojenost); slabé stránky, ohrožení – škála od -1 do -5 (-1 – nízká spokojenost, -5 – vysoká spokojenost); Váha: vyjadřuje důležitost jednotlivých položek.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedené SWOT analýzy

Z provedené SWOT analýzy vyplývá závěr, že výsledná bilance firmy na základě této analýzy není úplně nejpříznivější, vlivem silného působení slabých stránek a velkého vlivu externích faktorů je výsledná bilance SWOT analýzy -20, což poukazuje na určité nedostatky. Celkové vyhodnocení bude komentováno v následující kapitole současně s doporučeními a návrhy pro další vývoj společnosti.

5. VYHODNOCENÍ STRATEGICKÉ ANALÝZY, NÁMĚTY A DOPORUČENÍ

Z výsledků jednotlivých analýz je zřejmé, že aktuální pozice firmy na trhu je silná a stabilní. Stinnou stránkou je však personální složení, které je nedostatečné a značně limituje potenciál firmy. Na chodu firmy se účastní pouze jeden člověk – majitel, který je natolik zaneprázdněný, že jednoduše nemá prostor pro získávání nových odbytišť, což je výhradním limitujícím faktorem. Z finanční analýzy vyplynula nutnost optimalizace struktury kapitálu společnosti, která je aktuálně financována převážně z vlastních zdrojů, což způsobuje mnohdy nepružné reakce a nedostatek kapitálu k využití příležitostí.

Na základě provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí a výstupů SWOT analýzy jsou v této kapitole navržena specifická doporučení se záměrem vylepšení chodu firmu a odlehčení zátěže, kterou na sobě nese majitel firmy.

Najmutí zaměstnance

Najmutí prozatím jediného zaměstnance by firmě vyřešilo celou řadu problémů. Tento zaměstnanec by mohl úplně zastat pozici ve výrobě pracích prostředků a částečně se podílet na rozvozu objednávek. Tímto by ušetřil majiteli spoustu času, který by mohl být využit pro získávání nových zákazníků, což by vedlo ke zvýšení tržeb. Zároveň by se majiteli velmi ulevilo po psychické a fyzické stránce, což jsou faktory, které je také nutné brát v potaz.

Zpočátku by však vznikl jistý časový nesoulad mezi nově vzniklými mzdovými náklady, které by se podílely na celkových nákladech okamžitě, zatímco růst tržeb by se díky novým zákazníkům projevil až po určitém čase, který by byl dán dobou, za kterou by se majiteli podařilo dojednat obchodní podmínky a následně inkasovat platby za dodané zboží. Proto je nutné s časovým nesouladem kalkulovat.

Mzdové náklady na tohoto zaměstnance je možné odvodit od průměrné hrubé měsíční mzdy pro manuální pracovníky. V roce 2013 byla tato mzda 14.897,- Kč⁷, k této částce je však nutné připočítat odvody státu, které hradí zaměstnavatel. Celkové měsíční mzdové náklady zaměstnavatele by na tohoto zaměstnance tedy činily 19.962,- Kč, roční náklady pak 239.544,- Kč.

⁷ Na základě výsledku šetření v rámci Informačního systému o průměrném výděлку pod záštitou Ministerstva práce a sociálních věcí [15].

Odkoupení prádelny

Výhodným řešením v otázce diverzifikace činností by bylo odkoupení prádelny od některého ze zákazníků. Z rozhovorů s majitelem firmy Distribuce detergentů bylo zjištěno, že mu již bylo opakovaně jeho zákazníky nabídnuto odkoupení prádelny. Jedná se o zařízené prádelny s veškerým vybavením, zaměstnanci a zákaznickou sítí. Jsou to tedy nabídky na první pohled velmi lukrativní, bohužel však nebylo možné získat přístup k výkazům těchto prádelen a zjistit tak přesná účetní data. Dle odhadů⁸ majitele by se však mohlo jednat o měsíční tržby ve výši až 300.000,- Kč, přičemž celkové měsíční náklady odhaduje na hodnotu okolo 120.000,- Kč. Uvažované částky platí pro provozovny v Praze, v jiných částech České republiky jsou odhady konzervativnější. Problém je však ve skutečnosti, že odkoupení prádelny vyjde na 3 – 5 mil. Kč, což je kapitál, kterým firma v současné době nedisponuje. Financování takovéto investice prostřednictvím splátek pramenících z měsíčních tržeb by bylo poměrně riskantním krokem, který by výrazně snížil platební schopnost firmy a možnost rychlých reakcí na případné krizové situace. Vhodnou možností se tedy jeví financování podnikatelským úvěrem, čímž by se zároveň vyřešil i problém finanční struktury podniku, který je momentálně financován převážně vlastním kapitálem.

V podobném smyslu by bylo možností i vystavění vlastní prádelny, jejíž vybudování by bylo pravděpodobně levnější než odkoupení již zaběhnuté provozovny, avšak by tato nová prádelna byla zcela bez zákazníků, kteří jsou zásadní pro úspěšné fungování a rentabilitu investice. Vzhledem k vysokému počtu stávajících provozoven na území města Prahy, což neposkytuje mnoho prostoru pro vznik nového konkurenta, by bylo zřízení zcela nové prádelny poměrně nevhodným krokem, získání zákazníků by bylo velmi obtížné.

Získání bankovního úvěru

Získání úvěru by mohlo firmě pomoci řešit aktuální příležitosti, např. odkoupení prádelny, bez zatížení vlastního kapitálu vysokými splátkami. Také by to znamenalo krok k optimalizaci finanční struktury podniku. Úvěr by umožnil firmě rychlý rozvoj aktivit a vzhledem k stabilnímu zisku by nebyl pro firmu problém úvěr splácet. Případným financováním splátek za odkup prádelny pomocí bankovního úvěru by tato investice přinesla jistý projektovaný zisk za zprostředkované služby, což by přispělo k ekonomickému rozvoji firmy.

⁸ Odhady jsou stavěny na základě letitých zkušeností majitele v oboru a na množství spotřebovaných pracích prostředků těmito prádelnami.

Aktuální úroková sazba pro podnikatelské úvěry se pohybuje okolo 4% [16]. Pro úvěr ve výši 3.000.000,- Kč s desetiletou splatností a měsíčními splátkami by to tedy znamenalo celkové zaplacené úroky ve výši 644.825,- Kč.

Expanze do sousedních zemí EU

Toto doporučení je navázáno na najmutí zaměstnance, který by byl schopen zajistit zahraniční dodávky. Vzhledem k blízkosti velkých měst jako je Bratislava a Vídeň se tyto jeví jako vhodná místa pro úvahy o rozšíření působnosti do zahraničí. Prvním krokem v této oblasti by bylo nejvhodnější provést důkladný průzkum trhu v těchto lokalitách, čímž by bylo možné zjistit skutečný potenciál a na tomto základě podniknout další kroky.

Pro přibližný výpočet nákladů na tuto činnost je možné vycházet z údajů výkazu zisku a ztráty za rok 2013, kdy náklady na materiál, energie a služby činily 69% z tržeb. Pokud bychom tedy předpokládali měsíční tržby z prodeje výrobků ve Vídni ve výši 100.000,- Kč (opět je nutné počítat s časovým nesouladem mezi tržbami a náklady vlivem pozdějšího inkasování plateb a průběžného získávání zákazníků), mzdovými náklady na zaměstnance zajišťujícího tyto dodávky ve výši 26.000,- Kč, zbylo by majiteli 5.000,- Kč zisku (před zdaněním), postup je dán tímto výpočtem:

$$Zisk = 100\,000 - (0,69 \cdot 100\,000) - 26\,000 = 5\,000$$

Tento zisk je však minimální v porovnání s rozsahem a rizikovostí činností, které je nutné vykonat, aby zisku bylo dosaženo. Možným řešením je snížení mzdových nákladů, jejich předpokládaná výše nabízí možnosti snižování, avšak ne moc významné. Nejpřínosnější by bylo navýšení tržeb, ale v počátcích těchto aktivit by se toto mohlo projevit jako problematický úkol. Na základě vysoké kvality výrobků a spokojenosti zákazníků zde v České republice, je možné předpokládat, že tímto vlivem by časem mohlo být dosaženo rostoucích tržeb i v Rakousku. Pokud je však majitel firmy ochoten podstoupit určité riziko a spokojit se krátkodobě s nízkým ziskem, mohla by se tato varianta návrhu časem projevit jako vysoce zisková.

6. ZÁVĚR

Cílem této práce bylo analyzovat aktuální postavení firmy Distribuce detergentů s.r.o. na trhu pomocí nástrojů strategické analýzy a následné zhodnocení zjištěného stavu, na jehož základě byla navržena doporučení pro budoucí vývoj firmy. Při zpracování strategické analýzy bylo využito teoretických východisek nezbytných k porozumění a následnému provádění strategické analýzy, která jsou podrobně popsána v první části této práce. K samotné aplikaci strategické analýzy bylo využito PESTLE analýzy zaměřující se na analýzu makrookolí podniku a Porterova modelu pěti sil, který slouží k analýze mikrookolí, tj. konkurenčního prostředí, jakožto nástrojů pro rozbor vnějšího okolí podniku. K analýze vnitřního prostředí firmy bylo využito finanční analýz s použitím údajů z účetních výkazů. Tyto metody pomohly objasnit aktuální stav firmy a v ní probíhající procesy, přičemž pomocí finanční analýzy bylo možné nahlédnout i do finanční historie podniku a vývoje finančních ukazatelů v čase, což poskytlo podklad pro úvahy o možných budoucích trendech ve vývoji finančního zdraví firmy. Poznatky z těchto jednotlivých analýz byly využity pro souhrnnou SWOT analýzu, která takto mohla posloužit jako jedinečný podklad pro identifikaci a vyhodnocení jednotlivých interních a externích faktorů působících na podnik.

Z výstupů analýz je patrné, že aktuální pozice podniku na trhu je poměrně silná díky rozsáhlé zákaznické základně a kvalitním výrobkům. Nedostatky byly však odhaleny ve finanční struktuře, která svým složením neumožňuje podniku dostatečně pružně reagovat na nahodilé příležitosti. Zejména se v tomto ohledu jedná o možnou diverzifikaci činností firmy, stabilizaci stávající situace a celkové zefektivnění činností prostřednictvím rozšíření personálu. V těchto možnostech je ukryt velký potenciál pro budoucí rozvoj firmy.

Využití návrhů a doporučení, která jsou v rámci této diplomové práce zpracována, by si firma mohla zajistit prosperitu a růst, což by vedlo k větší tržní působnosti a vyzdvižení jména firmy. Zejména zajímavou navrhovanou možností je rozšíření působnosti firmy mimo Českou republiku, což by mohlo posloužit jako námět pro vypracování podrobného podnikatelského záměru.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. **Sedláčková, Helena.** *Strategická analýza*. Vydání první. Praha : C. H. Beck, 2000. str. 101. ISBN 80-7179-422-8.
2. **Kovář, František.** *Strategický management*. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. str. 206. ISBN 978-80-86730-33-2.
3. **Porter, Michael E.** *Competitive Advantage*. New York : Free Press, 1998. str. 557. 0-684-84146-0.
4. **Dluhošová, Dana.** *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Třetí rozšířené vydání. Praha : EKOPRESS, s.r.o., 2010. str. 225. ISBN 978-80-86929-68-2.
5. **Nývtová, Romana a Marinič, Pavel.** *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. str. 208. ISBN 978-80-247-3158-2.
6. **Knápková, Adriana a Pavelková, Drahomíra.** *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. str. 208. ISBN 978-80247-3349-4.
7. **Bělohávek, František, Košťan, Pavol a Šuleř, Oldřich.** *Management*. Vydání první. Brno : Computer Press, a.s., 2006. str. 724. ISBN 80-251-0396-X.
8. **Zuzák, Roman.** *Strategické řízení podniku*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. str. 172. ISBN 978-80-247-4008-9.
9. **Porter, Michael E.** *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha : Victoria Publishing, 1993. str. 626. 80-85605-12-0.
10. **Synek, Miloslav.** *Manažerská ekonomika*. 5. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. str. 480. ISBN 978-80-247-3494-1.

Internetové zdroje

11. **Český statistický úřad.** *Makroekonomické údaje.* [online]. ČSÚ [16. 6. 2014]. Dostupné z:
[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/\\$File/HLMAKRO.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKRO.xls)
12. **Český statistický úřad.** *Míra zaměstnanosti v ČR a krajích.* [online]. ČSÚ [21. 6. 2014]. Dostupné z:
http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_zamestnanosti_v_cr_a_krajich
13. **Ministerstvo práce a sociálních věcí.** *Vývoj vybraných ukazatelů životní úrovně v České republice v letech 1993 – 2012.* [online]. MPSV [21. 6. 2014]. Dostupné z:
http://www.mpsv.cz/files/clanky/16012/MPSV_Vyvoj_vybranych_ukazatelu_Cj.pdf
14. **Centrum pro výzkum veřejného mínění.** *Hodnocení ochrany životního prostředí – květen 2014.* CVVM [22. 6. 2014]. Dostupné z:
http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7250/f3/oe140613.pdf
15. **Ministerstvo práce a sociálních věcí.** *Informační systém o průměrném výdělku v roce 2013.* [online]. MPSV [23. 6. 2014]. Dostupné z:
http://www.ispv.cz/getattachment/dd24895f-6f4a-4649-8ef0-cdd03632be5c/CR_134_MZS-pdf.aspx?disposition=attachment
16. **Česká národní banka.** *Komentář k úrokovým sazbám měnových finančních institucí. Duben 2014.* [online]. ČNB [23. 6. 2014]. Dostupné z:
http://www.cnb.cz/cs/statistika/menova_bankovni_stat/harm_stat_data/mfi_komentar.html

SEZNAM ZKRATEK

EU	Evropská unie
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (<i>Silné a slabé stránky, příležitosti, ohrožení</i>)
PESTLE	Political, Economical, Social, Technological, Legal, Ecological (<i>Politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory</i>)
OA	Oběžná aktiva
ČPK	Čistý pracovní kapitál
VK	Vlastní kapitál
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk před úroky a daněmi
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
ROC	Rentabilita celkových nákladů

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
Bc. Tadeáš Pavelek

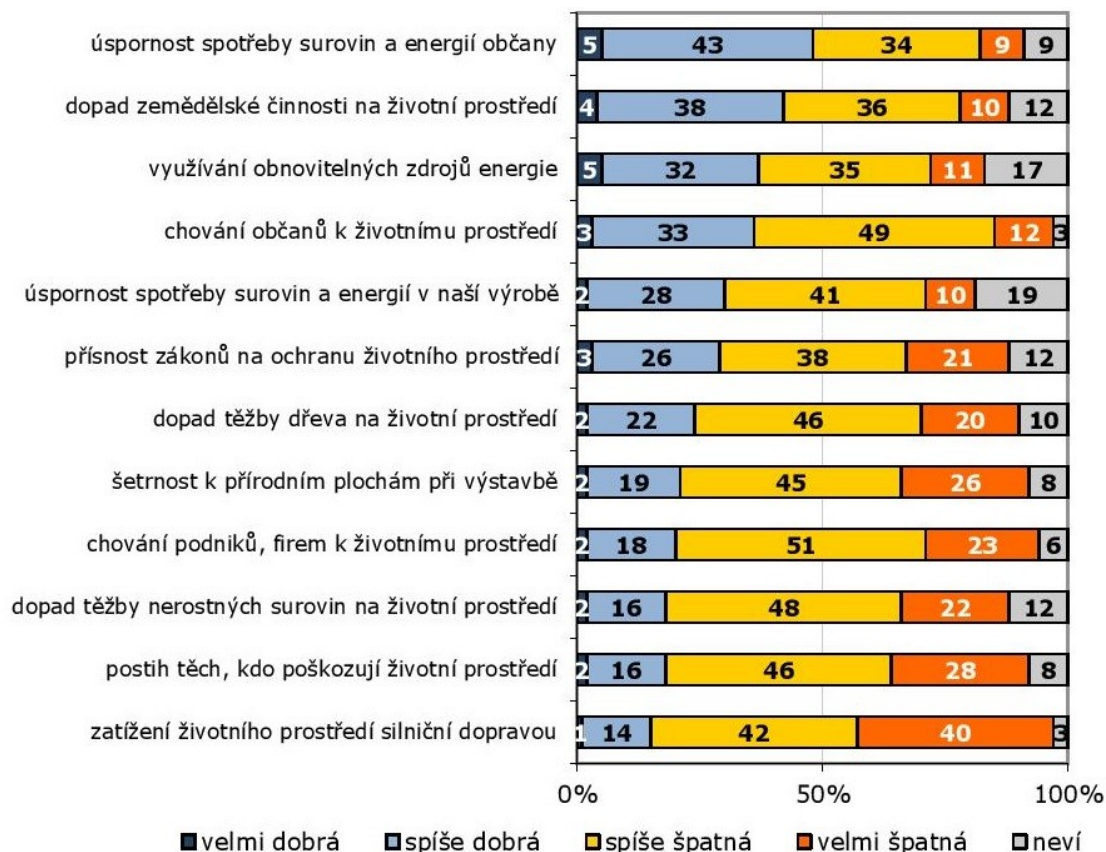
SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1: Hodnocení ochrany životního prostředí – květen 2014
- Příloha č. 2: Rozvaha 2011 – 2013
- Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty 2011 – 2013
- Příloha č. 4: Seznam grafů, obrázků a tabulek

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Hodnocení ochrany životního prostředí – květen 2014

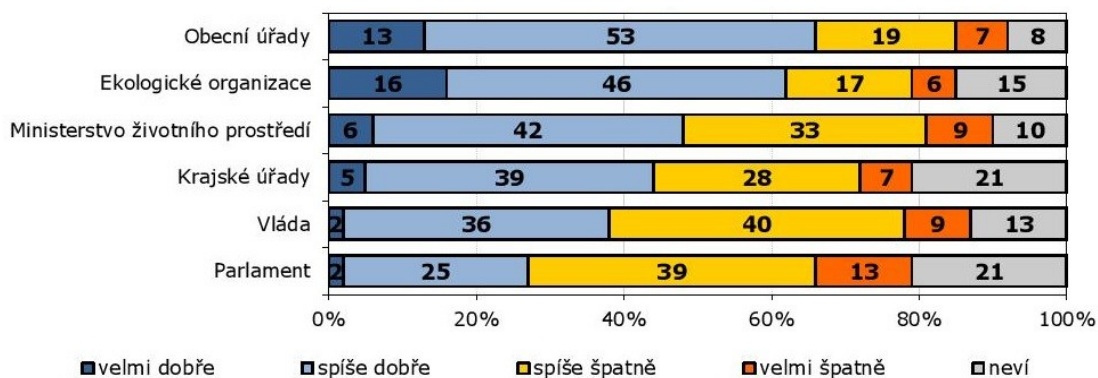
1) Hodnocení ekologičnosti chování



Pozn.: Položky jsou řazeny sestupně podle dosažené hodnoty součtu „velmi dobrá“ a „spíše dobrá“.

Zdroj: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. [14]

2) Hodnocení činnosti v ochraně životního prostředí



Poznámka: Hodnoty v grafu jsou seřazeny sestupně podle součtu podílu odpovědí „velmi dobře“ + „spíše dobře“.

Zdroj: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. [14]

3) Hodnocení ekologické situace v ČR – vývoj (v %)

	2002 červen +/-	2004 říjen +/-	2006 květen +/-	2007 květen +/-	2008 květen +/-	2009 květen +/-	2011 květen +/-	2012 květen +/-	2013 květen +/-	2014 květen +/-
zatížení životního prostředí silniční dopravou	-	-	-	-	6/92	6/91	9/88	13/84	10/88	15/82
chování podniků, firem k ŽP	9/83	14/78	8/84	11/81	9/82	14/81	14/82	16/79	16/80	20/74
postih těch, kdo poškozuji ŽP	10/76	15/75	9/82	12/76	10/79	15/76	14/78	17/76	13/80	18/74
šetrnost k přírodním plochám při výstavbě	16/63	17/72	13/74	15/72	11/78	14/78	18/73	18/75	15/79	21/71
dopad těžby nerostných surovin na životní prostředí	14/54	21/51	17/56	20/48	8/73	11/75	13/74	15/74	14/76	18/70
dopad těžby dřeva na životní prostředí	9/68	15/65	14/65	21/57	14/68	18/69	21/69	23/65	20/71	24/66
chování občanů k ŽP	22/74	27/71	23/74	29/69	25/72	29/68	29/69	35/63	33/65	36/61
přísnost zákonů na ochranu ŽP	24/55	28/57	17/68	22/58	22/59	27/58	26/62	28/60	26/61	29/59
úspornost spotřeby surovin a energií ve výrobě	16/54	17/59	15/56	13/60	14/59	22/58	23/59	25/58	24/59	30/51
využívání obnovitelných zdrojů energie	-	-	-	-	-	-	35/49	40/44	34/51	37/46
dopad zemědělské činnosti na životní prostředí	-	-	-	-	-	-	40/46	45/41	42/45	42/46
úspornost spotřeby surovin a energií občany	37/46	42/47	36/48	40/48	34/52	43/49	38/52	45/47	43/48	48/43

Pozn.: Položky v tabulce jsou řazeny sestupně dle podílu negativních odpovědí, tzn. „velmi špatná“ + „spíše špatná“ situace.

Příloha č. 2: Rozvaha 2011 – 2013

Rozvaha podle Přílohy č. 1
výňatek z. 5002/2002 Sb.

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2011

(v celých tisících Kč)

Účetní jednotka doloží
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za dan z příjmu
1 x přiloženému finančnímu
ústavu

DISTRIBUCE DETERGENTU

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (až-li se od bydliště

Bravinné 61

Blatovce 1

743 01

Rok	Měsíc	IČ
2011		28625994

Označení	AKTIVA	čís. řad.	Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	AKTIVA CELKEM	c	1 342		1 342	1 085
A.	Pohledávky za upsání základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek	3	213		213	19
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4				
B. I. 1.	Zlízovací výjele	5				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
3.	Software	7				
4.	Oceňovací práva	8				
5.	Goodwill	9				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	213		213	19
B. II. 1.	Pozemky	14				
2.	Stavby	15				
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16				
4.	Přístřešské celky trvalých porostů	17				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	213		213	19
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	23				
B. III. 1.	Podíly – ovládaná osoba	24				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod postátním vlivem	25				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
4.	Půjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládaná osoba,	27				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

Označení	AKTIVA	čís. řad.	Běžné účetní období		Minulé úč. období	
a	b	c	Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Ověřovací aktiva	31	1 129		1 129	1 068
C. I.	Zálohy	32	70		70	35
C. I. 1.	Matériál	33	70		70	35
2.	Nedokončená výroba a potovary	34				
3.	Výrobky	35				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36				
5.	Zoží	37				
6.	Poskytnuté zálohy na zálohy	38				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	39				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40				
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládaná osoba	41				
3.	Pohledávky – postátní vliv	42				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za	43				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44				
6.	Dohadné účty aktivní	45				
7.	Jiné pohledávky	46				
8.	Odcizená daňová pohledávka	47				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	48	216		216	172
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	212		212	172
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládaná osoba	50				
3.	Pohledávky – postátní vliv	51				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za	52				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53				
6.	Stát – daňové pohledávky	54				
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	4		4	
8.	Dohadné účty aktivní	56				
9.	Jiné pohledávky	57				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	843		843	861
C. IV. 1.	Peníze	59	695		695	574
2.	Účty v bankách	60	148		148	287
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	61				
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	62				
D. I.	Časové rozlišení	63				-2
D. I. 1.	Náklady příštích období	64				-2
2.	Komplexní náklady příštích období	65				
3.	Příjmy příštích období	66				

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM			
A. II. 1.	Vlastní kapitál	67	1 342	1 085
A. I. 1.	Základní kapitál	68	1 113	590
A. I. 1. 1.	Základní kapitál	69	200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíl (-)	70	200	200
3.	Změny základního kapitálu	71		
		72		
A. II.	Kapitálové fondy			
A. II. 1.	Emisní ážio	73		
2.	Ostatní kapitálové fondy	74		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	75		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při převzetí společnosti	76		
5.	Rozdíly z přecenění společnosti	77		
		121		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	78		
A. III. 1.	Základní rezervní fond / Nedělitelný fond	79		
2.	Sauzetím a ostatní fondy	80		
A. IV.	Výsledky hospodářství minulých let	81	389	
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	82	389	
2.	Nehrazená ztráta minulých let	83		
A. V.	Výsledky hospodářství běžného účetního období t - t	84	524	390
B.	Cizí zdroje	85	229	495
B. I.	Rezervy	86		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	87		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	88		
3.	Rezerva na daň z příjmů	89		
4.	Ostatní rezervy	90		
B. II.	Dlouhodobé závazky			
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	91		
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládaná osoba	92		
3.	Závazky – podstatný vliv	93		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	94		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	95		
6.	Výdané důchodové	96		
7.	Dlouhodobé smlouvy k úhradě	97		
8.	Dohadné účty pasivní	98		
9.	Jiné závazky	99		
10.	Odstávané daňové závazky	100		
		101		

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B. III.	Krátkodobé závazky	102	229	495
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	149	140
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládaná osoba	104		
3.	Závazky – podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5.	Závazky k zaměstnancům	107		138
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	11	5
7.	Sát - daňové závazky a dotace	109	60	212
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	9	
9.	Výdané důchodové	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112		
11.	Jiné závazky	113		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114		
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení	118		
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119		
2.	Výnosy příštích období	120		

Sestaveno dne:	09.04.2014	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Přání forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.:

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	Součet A až C	67	1 342
A.	Vlastní kapitál	Součet A.1. až A.V.	68	1 113
A. 1.	Základní kapitál	Součet 1.1. až 1.3.	69	200
A. 1. 1.	Základní kapitál		70	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		71	
3.	Změny základního kapitálu		72	
A. II.	Kapitálové fondy	Součet II.1. až II.6.	73	
A. II. 1.	Emisní ážio		74	
2.	Ostatní kapitálové fondy		75	
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		76	
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností		77	
5.	Rozdíly z přeměn společností		121	
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností		122	
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2.	78	
A. III. 1.	Základní rezervní fond / Nedělitelný fond		79	
2.	Statutární a ostatní fondy		80	
A. IV.	Výsledky hospodaření minulých let	Součet IV.1. až IV.2.	81	389
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let		82	389
2.	Nauhraněná ztráta minulých let		83	
A. V.	Výsledky hospodaření běžného účetního období / - /		84	524
B.	Cizí zdroje	Součet B.1. až B.V.	85	286
B. 1.	Rezervy	Součet 1.1. až 1.4.	86	
B. 1. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů		87	
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky		88	
3.	Rezerva na daň z příjmů		89	
4.	Ostatní rezervy		90	
B. II.	Dlouhodobé závazky	Součet II.1. až II.10.	91	
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů		92	
2.	Závazky – ovládané nebo ovládaná osoba		93	
3.	Závazky – podílný vliv		94	
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		95	
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy		96	

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
6.	Vydané dluhopisy	97		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	98		
8.	Dobařné účty pasivní	99		
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odlícený daňový závazek	101		
B. III.	Krátkodobé závazky	Součet III.1. až III.11.	102	286
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů		103	153
2.	Závazky – ovládané nebo ovládaná osoba		104	
3.	Závazky – podílný vliv		105	
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		106	
5.	Závazky k zaměstnancům		107	
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		108	6
7.	Stát - daňové závazky a dotace		109	127
8.	Krátkodobé přijaté zálohy		110	9
9.	Vydané dluhopisy		111	
10.	Dobařné účty pasivní		112	
11.	Jiné závazky		113	
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	Součet IV.1. až IV.3.	114	
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé		115	
2.	Krátkodobé bankovní úvěry		116	
3.	Krátkodobé finanční výpomoci		117	
C. I.	Časové rozlišení	Součet 1.1. až 1.2.	118	
C. I. 1.	Výdaje příštích období		119	
2.	Výnosy příštích období		120	

Sešitováno dne:	09.04.2014	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisy všech fyzických osob, které je účetní jednotkou
Přání forma účetní jednotky	Předmět podnikání výroba, obchod a služby	Pozn.:

Rozvaha podle Přílohy č. 1
výňatek č. 590/2002 Sb.

ROZVAHA
v plném rozsahu
ke dni 31.12.2013
(v celých tisících Kč)

Účetní jednotka doručí
účtovní závěrku společnosti
s končením daňového přiznání
za rok z příjmu

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
DISTRIBUCE DETERGENTU

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (sídlo) se do vyplnění

Bravimě 61
Blílovec 1
743 01

Rok	Měsíc	IČ
2013		28625994

Označení a	AKTIVA b	čís. řád.	Běžné účetní období		Netto 3	Minulé úč. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2		
	AKTIVA CELKEM	1	2 654	-34	2 620	2 168
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek	3	345	-34	311	334
B. I.	Dlouhodobý nematrimonijní majetek	4				
B. I. 1.	Zluzovací výdaje	5				
2.	Nematrimonijní výzkumu a vývoje	6				
3.	Schwere	7				
4.	Osmatná práva	8				
5.	Goodwill	9				
6.	Jiný dlouhodobý nematrimonijní majetek	10				
7.	Nedokončený dlouhodobý nematrimonijní majetek	11				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nematrimonijní majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	345	-34	311	334
B. II. 1.	Pozemky	14				
2.	Stavby	15	345	-34	311	345
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16				-11
4.	Přístřešské celky trvalých porostů	17				
5.	Dispozitivní zvířata a jejich skupiny	18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
9.	Oceňovací rozdíly k nabývanému majetku	22				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	23				
B. III. 1.	Podíly – ovládaná osoba	24				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod postávaným vlivem	25				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
4.	Půjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládaná osoba, postávaný vliv	27				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
6.	Polozovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád.	Běžné účetní období		Minulé úč. období	
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Ostatní aktiva	31	2 309		2 309	1 834
C. I.	Zálohy	32				
C. I. 1.	Součet I.1. až I.6.	33	43		43	52
2.	Materiál	34				
3.	Nedokončená výroba a polotovary	35				
4.	Výroky	36				
5.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	37				
6.	Zboží	38				
7.	Poskytnuté zálohy na zálohy	39				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	40				
C. II. 1.	Součet II.1. až II.8.	41				
2.	Pohledávky z obchodních vztahů	42				
3.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládaná osoba	43				
4.	Pohledávky – podstatný vliv	44				
5.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za úsebníky sdružení	45				
6.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	46				
7.	Dohadné účty aktivní	47				
8.	Jiné pohledávky	48				
C. III.	Odstoupená daňová pohledávka	49				
C. III. 1.	Součet III.1. až III.9.	50	114		114	188
2.	Pohledávky z obchodních vztahů	51				
3.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládaná osoba	52	109		109	184
4.	Pohledávky – podstatný vliv	53				
5.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za úsebníky sdružení	54				
6.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	55				
7.	Stát – daňové pohledávky	56	1		1	
8.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	57	4		4	4
9.	Dohadné účty aktivní	58				
10.	Jiné pohledávky	59				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	60				
C. IV. 1.	Součet IV.1. až IV.4.	61	2 152		2 152	1 594
2.	Peníze	62				
3.	Účty v bankách	63	2 114		2 114	1 533
4.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	64	38		38	61
5.	Polozovaný krátkodobý finanční majetek	65				
D. I.	Časové rozlišení	66				
D. I. 1.	Součet I.1. až I.3.	67				
2.	Náklady příštích období	68				
3.	Kompletní náklady příštích období	69				
4.	Příjmy příštích období	70				

Označení a	PASIVA b	čís. řád.	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	67	2 620	2 168
A.	Vlastní kapitál	68	2 441	1 882
A. I.	Základní kapitál	69	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	70	200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71		
3.	Změny základního kapitálu	72		
A. II.	Kapitálové fondy	73		
A. II. 1.	Emisní ážio	74		
2.	Ostatní kapitálové fondy	75		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při převzetí společnosti	77		
5.	Rozdíly z přecenění	121		
6.	Rozdíly z ocenění při převzetí společnosti	122		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	78		
A. III. 1.	Základní rezervní fond / Nedělitelný fond	79		
2.	Statutární a ostatní fondy	80		
A. IV.	Výsledky hospodaření minulých let	81	1 682	913
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	82	1 682	913
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	83		
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	123		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období / - /	84	559	769
B.	Cizí zdroje	85	179	286
B. I.	Rezervy	86		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	87		
2.	Rezerva na sluchový a podobné závazky	88		
3.	Rezerva na daň z příjmů	89		
4.	Ostatní rezervy	90		
B. II.	Dlouhodobé závazky	91		
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	92		
2.	Závazky – ovládané nebo ovládaní osoba	93		
3.	Závazky – poskytnutí vliv	94		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	95		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	96		

Označení a	PASIVA b	čís. řád.	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
6.	Vydané dluhopisy	97		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	98		
8.	Dobrá úcta pasivní	99		
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odstoupení dluhových závazků	101		
B. III.	Krátkodobé závazky	102	179	286
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	100	153
2.	Závazky – ovládané nebo ovládaní osoba	104		
3.	Závazky – poskytnutí vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5.	Závazky k zaměstnancům	107	12	
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	7	6
7.	Stát – dluhové závazky a dotace	109	56	127
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	4	
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dobrá úcta pasivní	112		
11.	Jiné závazky	113		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114		
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení	118		
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119		
2.	Výnosy příštích období	120		

Sestaveno dne:	09.04.2014	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisy vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Přání forma účetní jednotky	Předmět podnikání výroba, obchod a služby	Pozn.:

Označení	TEXT	číslo řádku	Skutečnost v účetním období
a	b	c	běžném 1 minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	
J.	Prodané cenné papíry a podíl	32	
VIII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	Součet VI. 1. až VII. 3.	
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a		
2.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a	34	
3.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	
VIII.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	
K.	Náklady z finančního majetku	38	
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	
M.	Změna stavů rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	
X.	Výnosové úroky	42	
N.	Nákladové úroky	43	
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	
O.	Ostatní finanční náklady	45	6
XII.	Převod finančních výnosů	46	
P.	Převod finančních nákladů	47	
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-5
Q.	Dañ z příjmů za běžnou činnost	49	130
Q. 1.	-spjatná	50	130
2.	-odídaná	51	
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	524
XIII.	Mimoládné výnosy	53	
R.	Mimoládné náklady	54	
S.	Dañ z příjmů z mimoládné činnosti	Součet S. 1. až S. 2.	
S. 1.	-spjatná	56	
2.	-odídaná	57	
*	Mimoládný výsledek hospodaření	XIII. - R. - S.	
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	
***	Výsledek hospodaření za běžnou činnost +		524
****	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	524
	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	654
	finanční výsl. hosp. + XIII. - R.		491

Sestaveno dne:	09.04.2014	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.:

Označení	TEXT	číslo řádku	Skutečnost v účetním období
a	b	c	běžném 1 minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	
+	Ochození marže	3	
II.	Výkony	I. - A.	
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	Součet II. 1. až II. 3.	2 966
2.	Změna stavů zásob vlastní výroby	5	2 966
3.	Aktívce	6	
B.	Výkonová společba	7	
B. 1.	Spotřeba materiálů a energie	Součet B. 1. až B. 2.	1 912
2.	Služby	9	1 667
+	Přidaná hodnota	10	245
C.	Ostatní náklady	11	1 054
C. 1.	Místové náklady	12	393
2.	Ostatní náklady	13	344
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	14	
4.	Sociální náklady	15	49
D.	Daně a poplatky	16	
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	17	
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	18	
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	Součet III. 1. až III. 2.	
2.	Tržby z prodeje materiálu	20	
F.	Získatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	21	
F. 1.	Získatková cena prodaného dlouhodobého majetku	Součet F. 1. až F. 2.	
2.	Získatková cena prodaného dlouhodobého majetku	22	
G.	Prodaný materiál	23	
G. 1.	Změna stavů rezerv a opravných položek v provozní oblasti a kompenzaci nákladů příslušných období	24	
2.	Ostatní provozní výnosy	25	
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	
H.	Ostatní provozní náklady	27	1
V.	Převod provozních výnosů	28	
I.	Převod provozních nákladů	29	
*	Provozní výsledek hospodaření	30	660
	rozsl výnosů a nákladů I. majetku, až členění I.		495

Ochodní firma nebo jiný název účetní jednotky

DISTRIBUCE DETERGENTU

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky

a místo podnikání (části se bydliště

Bravinné 61

Blívec 1

743 01

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2011

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2011		28625994

Výkaz zisku a ztráty ve dvouletém

číslení podle Přílohy č. 2

vyhlásky č. 300/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí

účetní zprávu včetně výkazu zisku a ztráty

s současným datovým přílohem

za daný z příjmu

1 x příslušnému finančnímu

úřadu

Výkaz zisku a ztráty ve dluhově
čtení podle Přílohy č. 2
vynášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účtovní závěrku
s končením daňového přiznání
za daň z příjmů
1 x příslušnému finančnímu
úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu
ke dni 31.12.2012
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2012		28625994

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

DISTRIBUCE DETERGENTU

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (části ve dvou výpisech)

Bravinné 61
Blíhovce 1
743 01

Označení	TEXT	číslo řádku	Skutečnost v účetním období
a	b	c	běžném 1 minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	
+	Obchodní marže	3	
II.	Výkony	4	
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	3 497
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6	
3.	Aktivace	7	
B.	Výzkonná spotřeba	8	2 318
B. 1.	Spotřeba materiálů a energie	9	2 150
2.	Služby	10	168
+	Přidaná hodnota	11	1 179
C.	Osobní náklady	12	211
C. 1.	Mzdné náklady	13	158
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	53
4.	Sociální náklady	16	
D.	Daně a poplatky	17	
E.	Odply dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	19	11
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	
2.	Tržby z prodeje materiálů	21	
F.	Zisatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálů	22	
F. 1.	Zisatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	
2.	Prodávající materiál	24	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a kompletních nákladů přístřích období	25	
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	9
H.	Ostatní provozní náklady	27	
V.	Převod provozních výnosů	28	
I.	Převod provozních nákladů	29	
+	Provozní výsledek hospodářství	30	966

Označení	TEXT	číslo řádku	Skutečnost v účetním období
a	b	c	běžném 1 minulém 2
J.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	
J.	Prodávající cenné papíry a podíly	32	
VIII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	
VIII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách podléhajících zveřejnění	34	
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých finančních papírů a podílů	35	
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	
K.	Náklady z finančního majetku	38	
IX.	Výnosy z placení cenných papírů a derivátů	39	
L.	Náklady z placení cenných papírů a derivátů	40	
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	
X.	Výnosové úroky	42	
N.	Nákladové úroky	43	
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2
O.	Ostatní finanční náklady	45	7
XII.	Převod finančních výnosů	46	
P.	Převod finančních nákladů	47	
+	Finanční výsledek hospodářství	48	-5
Q.	Daně z příjmů za běžnou činnost	49	192
Q. 1.	- splatná	50	192
2.	- odložená	51	
+	Výsledek hospodářství za běžnou činnost	52	769
XIII.	Mimořádné výnosy	53	
R.	Mimořádné náklady	54	
S.	Daně z příjmů z mimořádné činnosti	55	
S. 1.	- splatná	56	
2.	- odložená	57	
+	Mimořádný výsledek hospodářství	58	
T.	Převod podílu na výsledku hospodářství společníků (+/-)	59	
+	Výsledek hospodářství za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodářství - T.	60	769
+	Výsledek hospodářství před zdaněním	61	961
+	finanční výsl. hosp. + XIII. - R.	62	654

Sestaveno dne:	09.04.2014	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisy vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Převzatí forma účetní jednotky	Převzatí podnikání	Pozn.:
	Výřuba, obchod a služby	

Výkaz zisku a ztráty ve dluhově
čtení podle Přílohy č. 2
v platnosti k 30.06.2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účtovní závěrku
s končením daňového přiznání
za daně z příjmů
1 x příslušnému finančnímu
úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu
ke dni 31.12.2013
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2013		28625994

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

DISTRIBUCE DETERGENTU

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (části se do vyplnění)

Bravinné 61
Blíhovce 1
743 01

Označení	TEXT	číslo řádku	Skutečnost v účetním období
a	b	c	běžném 1 minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	
+	Obchodní marže	3	
II.	Výkony	4	
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	3 183
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6	3 183
3.	Aktivace	7	
B.	Výzkonná spotřeba	8	2 199
B. 1.	Spotřeba materiálů a energie	9	2 199
2.	Služby	10	284
+	Přidaná hodnota	11	984
C.	Osobní náklady	12	241
C. 1.	Mzdné náklady	13	180
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	61
4.	Sociální náklady	16	
D.	Daně a poplatky	17	
E.	Odply dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	22
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	19	
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	
2.	Tržby z prodeje materiálů	21	
F.	Zisatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálů	22	
F. 1.	Zisatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	
2.	Prodávající materiál	24	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a kompenzaci nákladů příštích období	25	
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	9
H.	Ostatní provozní náklady	27	13
V.	Převod provozních výnosů	28	
I.	Převod provozních nákladů	29	
+	Provozní výsledek hospodářství	30	708

Označení	TEXT	číslo řádku	Skutečnost v účetním období
a	b	c	běžném 1 minulém 2
J.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	
J.	Prodávající cenné papíry a podíly	32	
VIII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	
VIII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách podléhajících konsolidaci	34	
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých finančních papírů a podílů	35	
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	
K.	Náklady z finančního majetku	38	
IX.	Výnosy z placení cenných papírů a derivátů	39	
L.	Náklady z placení cenných papírů a derivátů	40	
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	
X.	Výnosové úroky	42	1
N.	Nákladové úroky	43	
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2
O.	Ostatní finanční náklady	45	7
XII.	Převod finančních výnosů	46	
P.	Převod finančních nákladů	47	
+	Finanční výsledek hospodářství	48	-6
Q.	Daně z příjmů za běžnou činnost	49	143
Q. 1.	- splatná	50	143
2.	- odložená	51	
+	Výsledek hospodářství za běžnou činnost	52	559
XIII.	Mimořádné výnosy	53	
R.	Mimořádné náklady	54	
S.	Daně z příjmů z mimořádné činnosti	55	
S. 1.	- splatná	56	
2.	- odložená	57	
+	Mimořádný výsledek hospodářství	58	
T.	Převod podílu na výsledku hospodářství společnosti (+/-)	59	
+	Výsledek hospodářství za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodářství	60	559
+	Výsledek hospodářství před zdaněním	61	702
+	finanční výsl. hosp. + XIII. - R.	61	961

Sestaveno dne:	09.04.2014	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisy vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Přání forma účtů jednotky	Přímá forma účtů jednotky	Pozn.:

Příloha č. 4: Seznam grafů, obrázků a tabulek

Graf 4.1 Vývoj HDP	29
Graf 4.2 Míra inflace	30
Graf 4.3 Tržby v sektoru průmyslové výroby	31
Graf 4.4 Ceny průmyslových výrobců	31
Graf 4.5 Tržby v sektoru služeb	32
Graf 4.6 Ceny tržních služeb	32
Graf 4.7 Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR.....	33
Graf 4.8 Vývoj průměrné hrubé nominální mzdy v ČR	34
Graf 4.9 Vývoj výkonů a spotřeby v letech 2010 - 2013.....	45
Graf 4.10 Přidaná hodnota.....	45
Graf 4.11 Povození výsledek hospodaření	46
Graf 4.12 Výsledek hospodaření před zdaněním.....	47
Graf 4.13 Srovnání nákladů a výnosů	48
Graf 4.14 Srovnání tržeb a výsledku hospodaření	48
Graf 4.15 Vertikální analýza tržeb	50
Graf 4.16 Vertikální analýza nákladů.....	50
Graf 4.17 Podíl vlastního kapitálu na aktivech.....	51
Graf 4.18 Stupeň krytí stálých aktiv dlouhodobým kapitálem	52
Graf 4.19 Struktura celkových aktiv.....	53
Graf 4.20 Podíl zásob na celkových aktivech.....	53
Graf 4.21 Ukazatele zadluženosti	54
Graf 4.22 Ukazatele rentability	55
Graf 4.23 Ukazatele likvidity	57
Graf 4.24 Podíl pohledávek na oběžných aktivech.....	58
Graf 4.25 Čistý pracovní kapitál.....	58
Graf 4.26 Poměrový ukazatel likvidity.....	59
Graf 4.27 Obrátka celkových aktiv.....	60
Graf 4.28 Ukazatele doby obrátu.....	61
Obrázek 2.1 Porterův model pěti sil	11
Tabulka 4.1 Zkrácená verze rozvahy	40
Tabulka 4.2 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty	42
Tabulka 4.3 Zkrácená verze výkazu zisku a ztráty	49
Tabulka 4.4 SWOT analýza	70